

UUDEN KEHITYSKESKUSTELU- KÄYTÄNNÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Case: Fimet Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Marjo Salminen

Lahden ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK-tutkinto

SALMINEN, MARJO:

Uuden kehityskeskustelukäytännön
vaikutus työmotivaatioon
Case: Fimet Oy

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 96 sivua, 6 liitettä

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Fimet Oy on hammashoitolaitteita valmistava yritys, jonka tuotteista 85 % menee vientiin. Yritys työllistää 51 henkilöä. Tämän työn ensisijaisena tarkoituksena oli tuoda kehityskeskustelukäytäntö osaksi yrityksen toimintaa. Lisäksi haluttiin selvittää millainen on henkilöstön työmotivaatio ja sitä, voitaisiinko hyvällä kehityskeskustelulla lisätä työmotivaatiota. Tavoitteisiin pyrittiin pääsemään vastaamalla kysymyksiin: miten luodaan toimiva kehityskeskustelukäytäntö, miten työntekijät kokevat uuden kehityskeskustelukäytännön, millainen on työntekijöiden työmotivaatio ja millainen yhteys kehityskeskusteluilla on motivaatioon?

Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään motivaatiota ja työmotivaatiota. Työmotivaation tarkastelu on toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää, koska työntekijöiden motivaatio vaikuttaa toiminnan tuottavuuteen. Toinen teoriaosuus käsittelee kehityskeskusteluun liittyviä tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin toiminnallisena case-tutkimuksena. Kehityskeskusteluiden pilottikierros pidettiin huhtikuussa 2011. Pilottia varten oli tehty kehityskeskustelulomake. Pilottikierroksen jälkeen aineistoa kerättiin lomakekyselyillä, havainnoinnilla ja teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työntekijöiden yleinen työmotivaatio oli hyvä. Kuitenkin mm. lomautukset ovat ajoittain laskeneet motivaatiota, ennen kaikkea lomautusten eriarvoinen jakautuminen työntekijöiden kesken. Nyt pidetyt kehityskeskustelut onnistuivat varsin hyvin ja enemmistö haluaisi jatkaa niitä tulevaisuudessakin. Kehityskeskusteluiden onnistuminen jatkossa on työntekijöiden mukaan pitkälti kiinni keskusteluissa sovittujen asioiden toteutumisesta.

Johtopäätöksenä todettiin, että kehityskeskustelut voivat motivoida työntekijöitä, jos kehityskeskusteluiden seurauksena nähdään muutoksia toiminnassa. Myös palautteen merkitys kehityskeskusteluiden kautta korostui. Palautteen avulla työntekijät kokivat saavansa motivaatiota ja vahvistusta roolilleen.

Asiasanat: kehityskeskustelu, kehityskeskustelukäytäntö, motivaatio, työmotivaatio

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and business management

SALMINEN, MARJO:

New performance appraisal procedure
and its affects on work motivation
Case: Fimet Oy

Master's Thesis

96 pages, 6 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

Fimet Oy is a manufacturer of dental treatment units and patient chairs. 85 % of the products are exported and the company employs 51 people. The objective of this thesis was to create a model for performance appraisal procedure for the company. At the same time employees' work motivation was studied and how the performance appraisals affect on their work motivation.

The theoretical framework of the thesis is based on two main themes. Firstly the framework depicts motivation and work motivation. The other half of the framework concentrates on performance appraisals.

This is a case-study where part of the company employees participated on the project by attending the first performance appraisals. These were conducted in April 2011. After the pilot discussions data was gathered through questionnaires, observation and interviews.

The study revealed that the level of employees' work motivation was good. However, yearly part-time lay-offs have lowered the motivation. Mostly the fact that not all employees had been layed off was considered unfair. Performance appraisals were considered as a positive new procedure and most employees would like to continue them also in the future.

The conclusion was that performance appraisals can motivate employees if it can be seen that some changes in operations take place through the information gathered on the performance appraisals. The other important way to motivate was to give feedback. By getting enough feedback employees feel more motivated and get a better perspective for their role in the procedure.

Key words: Performance appraisal, performace appraisal procedure, motivation, work motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusstrategia	5
1.5	Opinnäytetyön rakenne	7
2	MOTIVAATIO JA TYÖSUORITUS	9
2.1	Mitä motivaatio on?	9
2.2	Työmotivaation osatekijät	12
2.3	Työmotivaation edistäminen	15
3	ONNISTUNUT KEHITYSKESKUSTELU JA SEN SUUNNITTELU	23
3.1	Kehityskeskustelun määritelmä	23
3.2	Hyvä kehityskeskustelu	25
3.3	Kehityskeskustelun sisältö	29
3.4	Kehityskeskustelun suunnittelu ja siihen valmistautuminen	31
3.5	Varsinainen keskustelutilanne	32
3.6	Dokumentoinnin ja jälkiseurannan tarpeellisuus	34
3.7	Kehityskeskustelu johtamisen välineenä	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
4.1	Yrityksen esittely	38
4.2	Nykytila ja keskusteluiden tavoitteet	40
4.3	Tutkimusmenetelmät	42
4.4	Kehityskeskusteluiden pilottikierros ja aineiston keruu	46
4.5	Tutkimuksen tulokset	49
4.5.1	Kehityskeskustelut	49
4.5.2	Työmotivaatio	56
4.5.3	Kehityskeskusteluiden vaikutus työmotivaatioon	70
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	74
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	76
5.1	Kehitysehdotukset	86
	LÄHTEET	
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta henkilöstöä pidetään tärkeänä osana yrityksen tuloksellista toimintaa ja motivoitunut henkilöstö on aina yrityksen kilpailuetu. Työmotivaatiota ja sitä kautta työtyytyväisyyttä voidaan parantaa mm. kehityskeskusteluiden kautta.

Kehityskeskusteluja on Suomessa käyty yleisesti 1970-luvulta alkaen. Silloin kehityskeskustelut liittyivät tavoite- ja tulosjohtamisen malliin ja kehityskeskusteluja käytiin organisaatioiden ylätasolla. Nykyään millään organisaatiotasolla ei enää riitä, että asioista keskustellaan työn ohessa vaan käyttöön on otettava suunniteltuja keskustelutilaisuuksia. Kehityskeskustelut koskevatkin nykyään monilla työpaikoilla kaikkia työntekijöitä. (Vähäsarja 2010.)

Kehityskeskusteluiden keskeinen tavoite on yksilöiden suorituskyvyn parantaminen ja henkilökohtainen kehittyminen (Scott-Lennon 2001, 12). Esimiehen ja työntekijän luottamuksellisessa keskustelussa käydään läpi saavutettuja tuloksia ja sovitaan seuraavan vuoden tavoitteista sekä käydään läpi muita tärkeitä asioita, jotka koskevat työtilannetta. Kiireisessä työtilanteessa esimiehet ja alaiset saattavat etäännyä niin, etteivät tiedä toistensa työtehtävien perusasioita (Scott-Lennon 2001, 14). Kehityskeskustelu on tässä kohtaa hyvä tilaisuus kokemusten vaihtoon ja tilaisuus oppia tuntemaan toista paremmin ja sitä kautta parantaa kommunikointia.

Johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on hyvä keino tuoda yrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät työntekijöiden tietoisuuteen sekä varmistaa, että jokainen ymmärtää oman osuutensa tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen tavoitteen kiinnostavuus ja tavoitteesta saatava hyöty on työntekijälle yksi keskeinen motivaatiotekijä. Kun tavoitteet saavutetaan ja yritys menestyy, on työntekijälläkin paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työtilanteeseensa ja kehittää omaa uraansa.

Oma ura ja itse työ voivat olla motivoiva tekijä, mutta sen lisäksi on tärkeää, että työnantaja huolehtii työpaikan ihmissuhteista ja siitä, että työn tavoitteet ovat hyväksyttäviä. Erityisen tärkeää on myös kertoa alaisille, miksi heidän työnsä on tärkeää. (Ruohotie & Honka 1999, 27 – 28; Järvinen 2002, 30.) Kehityskeskustelu on tässä hyvä väline. Avoin keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä voi lisätä työntekijän motivaatiotasoa ja sitä kautta parantaa työn tuottavuutta.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Fimet Oy perustettiin vuonna 1981 Askolaan toiminta-ajatuksena suunnitella ja valmistaa potilastuoleja ja porakoneyksiköitä hammaslääkäreille. 1990-luvulla Fimet toi markkinoille myös potilastuoleista modifioituja versiota korva-, nenä- ja kurkkulääkäreiden sekä jalkahoitajien käyttöön. Yritys työllistää 51 henkilöä.

Viisi vuotta sitten kehityskeskustelut oli tarkoitus aloittaa ulkopuolisen konsultin tukemana. Samaan aikaan aloitetut YT-neuvottelut kuitenkin siirsivät suunnitelmia eikä keskusteluita silloin toteutettu. Edelleen on vuosittain ollut lomautuksia johtuen hammashoitoalan herkkyydestä kausivaihteluille. Lomautukset ovat vähentäneet työmotivaatiota ja aiheuttaneet työntekijöille epävarmuutta tulevaisuudesta. Kehityskeskusteluilla halutaan kasvattaa heidän luottamusta omaan työhön ja sen osuuteen yrityksen menestymisessä.

Työpaikkahyvinvointia Fimetillä on tutkittu seitsemän vuotta sitten. Silloin todettiin, että työntekijät tuntevat usein jäävänsä päätöksenteon ulkopuolelle ja että asioista ei keskustella riittävästi niiden henkilöiden kanssa, joilla olisi paras asiantuntemus. Kehityskeskusteluiden toivotaan tuovan parannusta tähän asiaan. Kehityskeskustelujen toivotaan myös tuovan esille asioita, jotka edesauttaisivat työntekijöiden motivoinnissa. Lisäksi kehityskeskusteluiden aloittaminen on ajankohtaista myös tänä vuonna markkinoille tulevan uuden tuotteen ja sen mukanaan tuomien muutosten takia.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön keskeinen tavoite on luoda kehityskeskustelukäytäntö Fimetille. Lisäksi selvitetään yrityksen henkilöstön motivaatiotekijöitä ja sitä, voitaisiinko hyvällä kehityskeskustelulla lisätä työmotivaatiota ja sitä kautta parantaa työtyytyväisyyttä ja kehittää koko organisaation toimintaa.

Tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan ovat:

Miten luodaan toimiva kehityskeskustelukäytäntö?

Miten työntekijät kokevat uuden kehityskeskustelukäytännön?

Millainen on työntekijöiden työmotivaatio?

Millainen yhteys kehityskeskusteluilla on motivaatioon?

Kehityskeskustelukäytännön luominen tarkoittaa tässä keskustelulomakkeiden ja käytännön toteutusmallin suunnittelua, kehityskeskustelujen pilottikierrosta ja käytyjen keskustelujen arviointia. Kehityskeskustelu tuodaan nyt käytäntöön myyntiosastolle, ostohenkilöille, laatuvaastavalle ja tuotannossa osastojen työnjohtajille. Pilottihankkeeseen osallistuu 16 henkilöä ja keskusteluja käydään 14 kappaletta. Muiden henkilöiden kohdalla kehityskeskustelut mahdollisesti aloitetaan myöhemmin, siksi heidät on rajattu tästä kehittämishankkeesta pois.

Työmotivaatiota tutkitaan niiden henkilöiden osalta, jotka käyvät kehityskeskustelun pilottikierroksen. Työmotivaatio on osa työhyvinvointia. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätetään muiden työhyvinvointia parantavien seikkojen käsittely kohdeyrityksessä.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen peruskäsitteitä ovat motivaatio, työmotivaatio ja onnistunut kehityskeskustelu. Käsitteet määritellään käyttämällä apuna näistä aiheista kirjoitettua kirjallisuutta. Teoriaosuus jakautuu kahteen aihealueeseen.

Ensimmäisessä osassa käsitellään motivaatiota, työmotivaatiota ja työmotivaation edistämistä. Toinen teoriaosuus käsittelee kehityskeskusteluja; sen suunnittelua, sisältöä ja toteutusta sekä kehityskeskusteluja johtamisen välineenä. Kirjallisen aineiston tutkiminen antaa käsityksen motivaatioon liittyvistä seikoista ja kehityskeskustelujärjestelmän luontia varten tarvittavista käytännön edellytyksistä.

Esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja nimitetään eri yrityksissä eri nimillä. Puhutaan tulos-, tavoite- tai kehityskeskusteluista. Tuloseskustelussa arvioidaan työsuoritusta, tavoitekeskustelussa laaditaan tavoitteet ja määritellään miten niiden saavuttamista arvioidaan ja kehityskeskustelussa mietitään kehittymistarpeita sekä niitä keinoja, joilla haluttua kehittymistä voidaan saavuttaa. Aarnikoivun (2010, 14) mielestä kehityskeskustelu – nimike on hyvä yleisnimike, joka parhaiten kuvaa keskustelujen sisältöä ja sitä mitä halutaan tavoitella eli työntekijän ja työn kehittämistä. Tässäkin työssä käytetään nimeä kehityskeskustelu, koska Fimetillä keskusteluiden halutaan loppukädessä olevan osa koko organisaation toiminnan kehittämistä.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa kehityskeskustelukäsitteistö korostaa suoritusta ja yleisimmin käytetty englanninkielinen termi on *performance appraisal*. Myös *performance review* on yleisesti käytössä. *Development*-sana otetaan käyttöön kun halutaan korostaa, että alaisen on kehityttävä yrityksen mukana. Suomalaisessa kirjallisuudessa painotus on enemmän yksilön kehittymisen näkökulmassa. (Valpola 2000, 15; Kuusinen 2009, 4 – 5.)

Kehityskeskusteluista on tehty useita lisensiaattitöitä ja pro gradu - tutkielmia, joissa kehityskeskusteluja on käsitelty sekä käyttäytymistieteiden että kauppatieteiden näkökulmasta. Viime aikoina ovat myös yleistyneet laadulliset tutkimukset, jotka tutkivat kehityskeskustelua vuorovaikutuksen ja dialogin näkökulmista (Reijonen 2009, 10). Mirella Keto (2005, 69) on pro gradussaan tutkinut kehityskeskusteluja motivaation näkökulmasta yliopistomaailmassa. Sen mukaan toimivassa ja motivoivassa kehityskeskustelussa perusedellytyksenä on molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutuksen sujuminen myös kehityskeskustelun ulkopuolella. Tärkein motivaatiota nostava seikka olisi, jos

keskusteluissa voitaisiin sopia jokaiselle henkilökohtaiset tavoitteet ja keskusteltaisiin edellisen kauden tavoitteiden saavuttamisesta. Tutkimuksen mukaan oikeassa hengessä käytynä kehityskeskustelulla on suuri potentiaalinen mahdollisuus motivoida työntekijöitä. Se ei kuitenkaan ole ihmelääke kaikkiin työyhteisön pulmiin, mutta oikein käytettynä hyvä henkilöjohtamisen väline, jossa keskustelun molemmilla osapuolilla on mahdollisuus oppia ja saada palautetta.

1.4 Tutkimusstrategia

Tämä on case-tutkimus eli tapaustutkimus, koska käsitellään yhden yrityksen kehityskeskustelukäytäntöä ja sen vaikutusta työmotivaatioon. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jolla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Tutkimusaineistoa kerätään lomakekyselyillä, teemahaastatteluilla ja havainnoimalla. Tämä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, jossa aineistoa kerätään todellisissa tilanteissa, omiin havaintoihin ja keskusteluihin luottaen sekä käyttäen apuna lomakkeita ja testejä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.)

Kyseessä on myös toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan tutkia asiaa vaan myös muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkittavat otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että ollaan käytännönläheisiä ja tutkittavan ja tutkijan roolit ovat aktiivisina prosessissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Tarkoitus on tuoda uusi kehityskeskustelukäytäntö yritykseen ja tarkastella onko sillä vaikutuksia työntekijöiden motivoinnissa. Ennen kehityskeskustelujen aloittamista tehdään keskustelulomake, jonka avulla keskustelut voidaan viedä läpi.

Lomakkeen luontia varten hankitaan teorial tietoa kirjallisuudesta ja aiemmin tehdyistä tutkimuksista sekä havainnoidaan yrityksen toimintaa. Lisäksi apuna käytetään muissa yrityksissä käytettyjä kehityskeskustelulomakkeita.

Lomakkeen luonnin jälkeen käydään kehityskeskusteluiden pilottikierros. Pilottikierroksen jälkeen tehdään lomakekysely koskien kehityskeskusteluita ja toinen lomakekysely koskien työmotivaatiota. Lomakekyselyiden lisäksi aineistoa kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluiden avulla lomakekyselyvastauksia selvennetään.

Tutkija on osa tutkittavan yhteisön toimintaa ja tekee siten kehityskeskustelukäytännön luomisen lisäksi osallistuvaa havainnointia. Havainnointi on tässä aktiivista, koska tutkija voi toiminnallaan vaikuttaa tutkittavaan yhteisöön osallistumalla jokapäiväiseen työhön. Ollessaan osa tutkittavan yhteisön toimintaa, tutkija pääsee nopeammin sisälle yksityiskohtiin ja ymmärtää toimintaa. Toisaalta ennakoasenteet voivat vaikuttaa havaintojen tekemiseen. Tutkijan on pyrittävä tutkimustilanteessa olemaan eri roolissa kuin työhön osallistuessaan. Tutkimusmenetelmiä kuvataan tarkemmin luvussa 4.3.

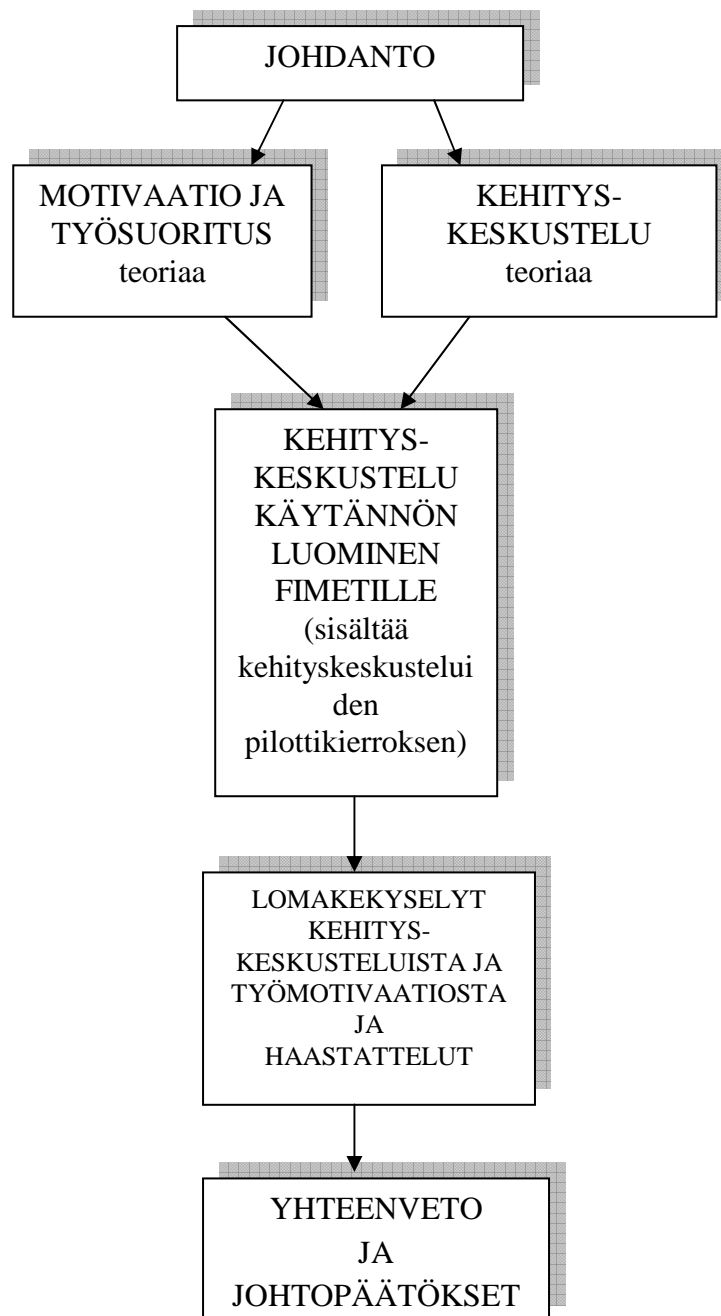
1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta (kuvio 1). Ensimmäisessä eli johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita, tutkimuskysymyksiä ja rajoituksia. Myös teoreettista viitekehystä kuvaillaan johdannossa. Tutkimuksen lähtökohtana ovat kohdeyrityksen tarpeet kehittää henkilöstöjohtamista ja kiinnostus työntekijöiden työmotivaation lisäämiseen.

Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään motivaatiota, kehityskeskusteluja ja kehityskeskusteluja johtamisen välineenä kirjallisuuden valossa. Lisäksi tarkastellaan työmotivaatiota ja sen edistämistä. Autio, Juuti & Wink (2010, 41) toteavat, että onnistunut kehityskeskustelu toimii erinomaisena keinona lisätä työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä.

Luvussa neljä kuvaillaan kohdeyritystä ja miten kehityskeskustelukäytäntö tuodaan kohdeyritykseen. Luotavan kehityskeskustelusuunnitelman pohjalta käydään kehityskeskusteluiden pilottitoteutus ja sen jälkeen kerätään kyselyiden, haastatteluiden ja havainnoinnin avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. Luvussa neljä kuvaillaan myös vastausten avaaminen.

Luvussa viisi on yhteenveto ja tehdään päätelmiä vastausten perusteella ja pohditaan miten empiirisen osuuden kautta saatu näkemys kehityskeskusteluista ja motivaatiosta vastaa lähdeaineistosta saatua näkemystä. Osiossa annetaan myös kohdeyritykselle ehdotuksia käytännön toimia varten, jotta kehityskeskustelut voisivat jatkossa olla hyödyllinen osa yrityksen toimintaa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 MOTIVAATIO JA TYÖSUORITUS

”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.”

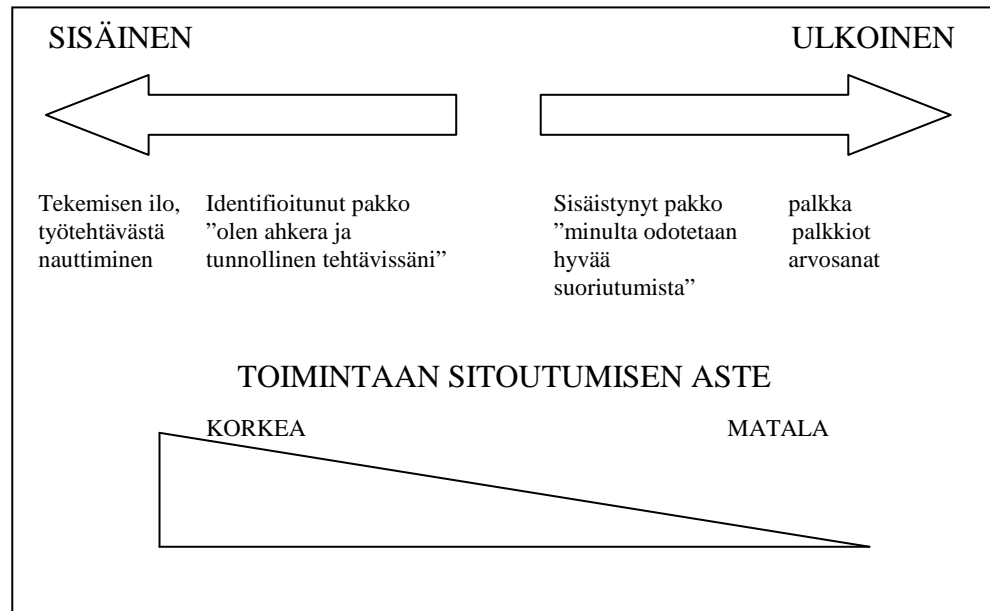
(Ruohotie & Honka 1999, 13.)

2.1 Mitä motivaatio on?

Motivaatio on ilmiönä jatkuvasti ympärillämme vaikuttaen suoraan tai tiedostamattamme käyttäytymiseemme. Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta ”movere”- sanasta, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio merkitsee käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa ja ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22; Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 13.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Toimintaan osallistutaan ja sitoudutaan sen vuoksi, että siitä saadaan iloa ja myönteisiä kokemuksia (kuvio 2). Ulkoinen motivaatio liittyy alemman asteen tarpeiden kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeiden tyydyttämiseen ja toiminta on ulkoapäin kontrolloitua. Ulkoapäin kontrollointi voi tarkoittaa palkkiota tai rangaistuksia. Ulkoiset motiivit eivät ole pitkällä tähtäimellä yhtä tehokkaita motivaattoreita kuin sisäisen motivaation eri muodot.

(Ruohotie 1998, 38; Liukkonen ym. 2002, 111, 113.)



KUVIO 2. Toimintaan sitoutuminen on yhteydessä sisäiseen motivaatioon (Liukkonen ym. 2002, 115)

Motivaatiotutkimusten perusteella voidaan erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatiossa sisäiset ja ulkoiset motiivit vaikuttavat käyttäytymiseen tietyssä tilanteessa ja motivaatio voi vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja pysyvyyttä. Yleismotivaatio vaikuttaa tilannemotivaatioon. Esimerkiksi työntekijän on helppo innostua asioiden kehittämisestä jos on jo yleisestikin kiinnostunut työstään. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Tilanne- ja yleismotivaation lisäksi motivaationökökulmat voidaan jakaa mekanistisiin ja organistisiin lähestymistapoihin. Suurin ero näissä on siinä, missä motivaation lähteen nähdään olevan. Mekanistisissa lähestymistavoissa ihminen nähdään passiivisena yksilönä, joka ei juuri voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa vaan motivaation lähteenä toimivat fysiologiset tarpeet ja ulkoiset ärsykkeet. Organistisen mallin mukaan ihminen on aktiivinen toimija ympäristössään ja

motivaatio syntyy ihmisen omista lähtökohdista. Työmotivaatiota mietittäessä teorit voidaan jakaa sen mukaan vastaavatko ne kysymykseen ”miksi ihmiset työskentelevät?” vai kysymykseen ”mitkä tekijät muuttavat ihmisten halukkuutta työskennellä?”. (Foster 2000, 303; Liukkonen ym. 2002, 17 – 18.)

Ruohotie ja Honka (1999, 15 - 16) toteavat motivaation olevan kaiken kaikkiaan monimutkainen kokonaisuus. Sitä kuvaavat mm. seuraavat seikat:

- *Motivaatio perustuu oletuksiin.* Käyttäytymisen perusteella motiiveja voi olla vaikea päätellä, koska samankaltaisia motiiveja voidaan ilmentää erilaisella käyttäytymisellä.
- *Motivaatioon liittyy useita prosesseja.* Motivaatiota määräävät niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät sekä tilanteet ja saatavilla olevan informaation tulkinta.
- *Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia.* Yksilön tarpeet, halut ja odotukset muuttuvat ja saattavat olla ristiriidassa keskenään.
- *Yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen.* Yksilöiden välillä on eroja, miten tietyt motiivit asetetaan toisten edelle ja miten kukin toteuttaa halujaa.
- *Tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempiin motiiveihin.*
- *Motivaatioon liittyvät tärkeällä tavalla arvot ja tavoitteet.*

Motivaatioteorioita on runsaasti ja tuskin mikään niistä pystyy antamaan täyttä kuvaa motivaatiosta. Locken malli yhdistelee motivaatioteorioita toisiinsa. Keskeisiä käsitteitä ovat motivaatiosekvenssi, motivaatioydin, motivaatiotoiminta ja valinta. Locken malli antaa pohjan käsitellä tarpeita, motiiveja, päämääriä, toimintaa ja palkkioita toisistaan eroavina ja riippuvina motivaation käsitteinä. (Metsämuuronen 1995, 66 – 69.)

Locken motivaatiosekvenssi alkaa tarpeista, koska toiminnan päämääränä on tarpeiden tyydytys. Arvot ovat linkki tarpeen ja toiminnan välillä. Arvot määrittelevät sen mitä tarvetta ihminen pitää tärkeänä ja toimii sen mukaan. Arvot ja motiivit ovat motivaation ydin. (Locke 1991, 289 – 292.)

Locken (1991, 292–294) mukaan päämäärät ja tavoitteet ovat arvojen soveltamista eri tilanteisiin. Ihmisillä on erilaisia arvoja suhteessa työhön, perheeseen, vapaa-aikaan jne. Ihminen saattaa asettaa työhön liittyvät tavoitteet korkealle, mutta samaan aikaan vapaa-ajan harrastuksen tavoitteet saattavat olla matalat. Päämäärät ja odotukset ovat tärkeimmät toiminnan motiivit. Palkkiot ja rangaistukset ovat toiminnan seurausta. Ne toiminnat, joista saadaan palkkiota, toistetaan todennäköisemmin kuin ne, joista ei saada palkkiota. Työmotivaation kannalta työn tärkeimmät piirteet ovat palaute, työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työtaidot.

Maslow’n motivaatioteorian mukaan ihmisen toiminta määräytyy kulloinkin vallitsevan motiivin perusteella. Tarpeet ja motiivit ovat hierarkisesti järjestäytyneet ja portaikossa voidaan edetä vasta kun edellisen portaan tarpeet on tyydytetty. Ihmisen viisi perustarvetta ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Liukkonen ym. 2002, 226–227.)

2.2 Työmotivaation osatekijät

Työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen vaatii ihmisen kohdalla että:

- hän tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hän on tehtävistään suoriutunut
- hän tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan
- hän voi vaikuttaa omaan työhönsä, uraansa ja organisaation kehittämiseen
- hänellä on mahdollisuus saada apua haastaviin tehtäviin
- hänellä on mahdollisuus omien kykyjensä mukaiseen palkkioon ja etenemiseen. (Autio ym. 2010, 41.)

Sekä ammattitaito että motivaatio ovat tärkeitä tehokkaan työpanoksen kannalta. Työpanos ei kuitenkaan merkittävästi parane jos ainoastaan ammattitaitoa kohennetaan. Toisaalta vaikka motivaatio olisi korkea, ei ilman ammattitaitoa

voida yltyä hyviin saavutuksiin. Motivaation merkitys on kuitenkin tärkeämpi, koska ammattitaitoa voidaan lisätä vain oppimisella ja uuden oppimiseen tarvitaan motivaatiota. Hyvä työmotivaatio on tärkeää myös luovuuden kannalta, koska ilman mielenkiintoa ja innostusta ei synny luovia ratkaisuja.

(Peltonen & Ruohotie 1987, 9; Nummelin 2007, 28.)

Peltonen ja Ruohotie (1987, 14) esittävät työmotivaation jäävuoren huippuna (kuvio 3). Organisaatiossa nähdään helposti työmotivaation ongelmaksi jokin yksittäinen seikka, kun pinnan alla voi kuitenkin olla iso joukko asioita, joiden alue on laaja ja aikajänne pitkä. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön ja yhteisön tunnepohjaiset eli affektiset piirteet ja ilmiöt. Näitä ovat yksilön kohdalla mm. asenne ja arvot ja yhteisön kohdalla mm. ryhmähenki ja ilmapiiri.



KUVIO 3. Motivaatio on jäävuoren huippu

Ruohotien ja Hongan (1999, 17 - 18) mukaan työmotivaatiota kuvattaessa tulee miettiä kolmea keskeistä seikkaa: työntekijän persoonallisuutta, työn ominaisuuksia ja työympäristöä (kuvio 4). Persoonallisuustekijäryhmiä on kolme: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinnosta riippuu miten ulkoisilla seikoilla, esimerkiksi rahalla, voidaan vaikuttaa käyttäytymiseen. Jos mielenkiinto ei riitä, eivät edes suuremmat tulot riitä pysymään nykyisessä työssä. Asenteet omasta itsestään ja työstä määrittelevät suoritusmotivaatiota. Tarpeet saavat työntekijän ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Ulkoisista tekijöistä työn ominaisuudet, esimerkiksi työn sisältö, vaikuttavat siihen, miten

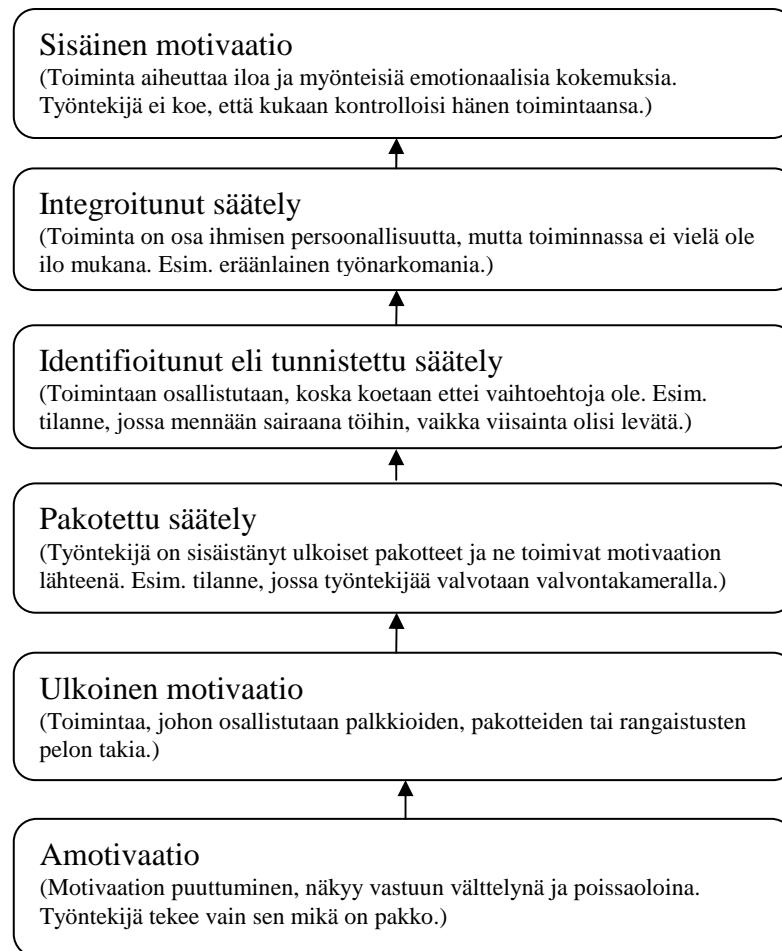
yksilö haluaa työtehtävistään suoriutua. Toinen työmotivaatioon vaikuttava ulkoinen tekijä on työympäristö, johon kuuluu sekä välitön että koko yrityksen kattava ympäristö. Välittömiä työympäristön ominaisuuksia ovat mm. esimiehen vaikutus yksilön työpanokseen.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet 	1. Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus 2. Saavutukset, eteneminen, kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> - palkkaus, - sosiaaliset edut - työolosuhteet 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - johtamistapa - ryhmäkiinteys ja – normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

KUVIO 4. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17)

Työsuoritus on kolmen tekijän – motivaation, valmiuden ja mahdollisuuksien vuorovaikutussuhde. Motivaatiotaso vaikuttaa oleellisesti suoritustasoon. William Jamesin motivaatiotutkimusten mukaan alhaisella motivaatiotasolla suoritustaso on vain 20 – 30 % ideaalisuoritustasosta. Jos taas motivaatio on hyvä, pystymme saavuttamaan 80 – 90 % ideaalisuoritustasosta. Mitä parempi työntekijöiden motivaatio on, sitä suurempi on kiinnostus yrityksen toiminnassa ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Työntekijöiden motivaatioluokkia kuvaillaan kuviossa 5.

(Hagemann 1991, 16; Ruohotie & Honka 1999, 34; Sydänmaanlakka 2007, 112.)



KUVIO 5. Työntekijöiden motivaatioluokkia (Liukkonen ym. 2002, 109 – 118)

2.3 Työmotivaation edistäminen

Yksi esimiestyön peruskysymyksiä on miten henkilöstölle voidaan synnyttää motivaatio työn tekemiseen. Työntekijä on itse avainasemassa motivaation syntymisessä, mutta esimiehen ja organisaation tehtävänä on tukea motivaatiota omalla toiminnallaan. Esimies voi haastaa työntekijän pohtimaan henkilökohtaisia motivaatiotekijöitään. Vastauksen perusteella saadaan tietoa, miten motivoitumista voidaan tukea. Apua tukemiseen kannattaa hakea motivaatio-teorioista. (Aarnikoivu 2008, 153, 156.)

Edellisessä kappaleessa on kuviossa 5 selvitetty työntekijöiden motivaatioluokkia. Jotkut ovat hyvin motivoituneita ja toiset taas tekevät työtä pelkästään sen takia, että saavat toimeentulonsa. Vaikka ihmiset kuuluvat eri motivaatioluokkiin ei se tarkoita sitä, etteikö motivaatioilmapiiriä säätelemällä voitaisi vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin. Työntekijöiden autonomiaa eli itsemääräämistä korostamalla voidaan parantaa kaikkien samalla työpaikalla olevien työmotivaatiota. Liian kontrolloiva työympäristö ei tue työntekijöiden autonomiaa, koska työntekijä ei koe pystyvänsä vaikuttamaan riittävästi oman työnsä tuotokseen.

(Liukkonen ym. 2002, 110, 114.)

Keskeinen alue työmotivaation lisäämisessä on ihmisten huomioon ottaminen. Tässä avaimina ovat kannustaminen ja tunnustuksen antaminen. Myös työ itsessään voi olla motivoiva, kun työ on organisoitu niin, että tavoitteet ja päämäärät ovat saavutettavissa ja työ on tekijälleen silti haastavaa.

(Liukkonen ym. 2002, 230; Hakonen N, Hakonen A, Hulkko & Ylikorkala 2005, 265.)

Itse työn lisäksi myös kuuluminen menestykselliseen työyhteisöön on voimakas motivoija. Harvard Business School Pressin (2005, 2 - 15) mukaan nykypäivän nopeasti muuttuvassa businessmaailmassa yrityksen kilpailukykyisenä pysyminen edellyttää, että työntekijät ovat ”mukana”. Ihmisten mukaan saaminen edellyttää heidän motivointia tukemaan yrityksen toimintaa. Tämä voidaan tehdä hallitsemalla seuraavat taidot:

1) Oikeanlaisten johtamistyylien yhdisteleminen

Hyvä johtaja osaa yhdistellä eri johtamistyyliä saadakseen hyödyn niiden vahvuuksista. Hän osaa myös yhdistää tehtävien ja suhteiden hallinnan. Tehtävien hallinnassa keskitytään siihen, että työ tulee tehtyä mm. selkeyttämällä vastuualueita, suunnittelemalla ja valvomalla työtä. Suhteiden hallinnassa otetaan huomioon tunteet, käyttäydytään ystävällisesti ja huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista. Kun nämä

elementit yhdistetään, tuntevat työntekijät itsensä tuetuiksi ja ovat sitä kautta motivoituneempia.

2) Muutoksen edistäminen

Muutos voi olla joidenkin mielestä tuskallista, koska joudutaan muuttamaan päivittäisiä työtapoja. Ihmisiä voidaan motivoida muutokseen kertomalla avoimesti syyt joiden takia muutos on tarpeellinen, paloittelemalla muutosprosessi pienemmiksi osiksi välitavoitteineen, kuuntelemalla työntekijöitä ja ottamalla huomioon myös heidän mielipiteensä. Kun ihmiselle annetaan mahdollisuus hallita muutosta itse, hän myös sitoutuu siihen paremmin.

3) Selkeä viestintä

Johdonmukainen, avoin ja selkeä viestintä työntekijöiden ja johdon välillä edesauttaa työntekijöitä saamaan paremman kuvan siitä, mitä organisaatio tarvitsee ja miten jokaisen työpanos vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

Myös Hagemann (1991, 13, 16, 51 - 52) mainitsee muutoksen edistämisen ja selkeän viestinnän. Yrityksen on oltava valmis muutosprosesseihin, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. Mitä parempi motivaatio työntekijöillä on, sitä suurempi on kiinnostus reagoida yrityksessä ja sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Muutosprosessien aikana jokaisella on oltava mahdollisuus esittää kysymyksiä, erehtyä ja ehdottaa muutoksia. Avoin viestintä merkitsee, että ihmiset ottavat toisensa huomioon ja kunnioittavat toisiaan. Muutostilanteissa viestinnän ja tiedon tarve on korostunut. Mitä enemmän on epävarmuutta, sitä alhaisempi on tuottavuus.

Kuten edellä jo mainittiin, esimiehen johtamistyyli vaikuttaa hänen alaistensa työmotivaatioon. Jotta esimies voi ymmärtää alaisen työkäyttäytymistä, on hänellä oltava riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja niistä tavoista, joilla voidaan vapauttaa työntekijöiden piilevät voimavarat. Hyvällä päivittäisjohtamisella voidaan motivaatiotaso pitää korkealla. Päivittäisjohtamisen

onnistumista voidaan arvioida mm. kehityskeskusteluissa ja sen perusteella miettiä, miten johtamista tulisi kehittää motivoivampaan suuntaan.

(Ruohotie & Honka 1999, 19; Sydänmaanlakka 2007, 113.)

Peltosen ja Ruohotien (1987, 89 – 90) mukaan esimiehen tulisi pitää seuraavat motivoimisperiaatteet mielessä:

- Jokaisen työsuoritus riippuu hänen motivaatiostaan ja työsuoritusta voidaan tehostaa motivaatiota lisäämällä.
- Motivaatio syntyy tarpeiden ja kannusteiden seurauksena. Esimiehen tehtävänä on säädellä kannusteita siten, että ne vastaavat työntekijän tarpeita. Mikä motivoi toista, ei välttämättä päde toiseen.
- Esimiehen tulisi pyrkiä rikastuttamaan työtehtäviä niin, että työntekijä kokee työn itsessään kannusteeksi. Tällainen työ voi olla pitkäaikainen motivaation lähde.
- Vaikka työ itsessään olisikin motivoivaa, tarvitaan sitä tukemaan myös ulkoisia palkkioita esimerkiksi rahapalkkiota tai statuksen nousua.
- Esimiehen oma motivaatio vaikuttaa alaisten motivaatioon.

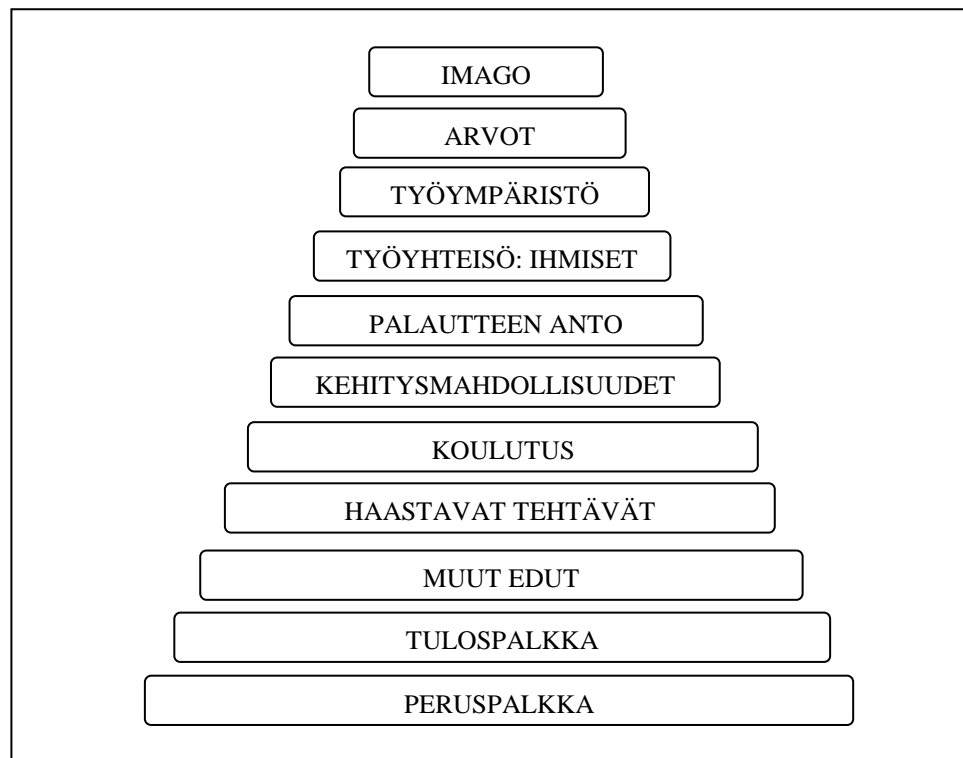
Jotta esimies osaisi kohdistaa motivointitoimenpiteet oikein, tulisi käydä keskusteluja kunkin työntekijän kanssa hänen kiinnostuksen kohteistaan. Ellei työntekijä voi vapaasti kertoa mieltymyksistään, on vaikeaa rakentaa innostava työilmapiiri. Yhteisten innostusten lähteiden löytäminen saa parhaimmillaan aikaan voimakkaan ryhmätunteen, jossa kannustetaan muita ryhmän jäseniä.

(Liukkonen ym. 2002, 86, 89, 90.)

Kannuste on ärsyke, joka voi vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Se missä määrin kannusteet vaikuttavat työsuoritukseen ja motivaatioon, riippuu yksilön tarpeista ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Jos palkitseminen esitetään kömpelösti ja se koetaan epäoikeudenmukaiseksi, voi sen vaikutus motivaatioon muuttua kielteiseksi. Jos kannusteet ovat oikeanlaisia, voidaan niillä motivoida työntekijöitä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 35; Hakonen ym. 2005, 55- 56.)

Palkkaan liittyy erilaisia arvostuksia. Mitä vähemmän ihminen ansaitsee, sitä tärkeämpi palkan määrä on. Pienipalkkaiset tyydyttävät sillä perustarpeensa ja palkankorotus lisää hyvinvointia. Palkan kannustavuus perustuukin siihen, että sillä voidaan tyydyttää monia tarpeita. Enemmän ansaitsevia ihmisiä ei pelkkä raha enää houkuttele, vaan he kaipaavat tilaisuuden oppia uutta ja toteuttaa omia kykyjään. Kun varallisuus siis lisääntyy, palkkakannusteen merkitys heikkenee. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44–45; Hagemann 1991, 42.)

Myös muilla palkitsemistavoilla kuin palkalla voidaan vaikuttaa motivaatioon ja työtyytyväisyyteen pitkällä tähtäimellä. Kuviossa 6 on esitelty erilaisia palkitsemistapoja.



KUVIO 6. Erilaisia palkitsemistapoja (Sydänmaanlakka 2007, 118)

Arvostus ja palaute ovat oleellinen osa edellisessä kuviossa mainittuja muita palkitsemistapoja. Molemmat maksavat toteutettuna vähän, mutta niiden puuttuminen maksaa yritykselle paljon. (Hakonen ym. 2005, 237.) Palautteen antaminen on esimiehen merkittävin keino työmotivaation parantamiseksi. Se parantaa työn tuloksia, koska sen avulla voidaan kehittää työtä ja selkiyttää

tavoitteita. Vaikka työntekijä itse tietäisikin saavuttaneensa tavoitteet, tarvitsee hän silti esimiehen palautteen vahvistukseksi. Palautteen antaminen merkitsee kiinnostuksen osoittamista työntekijää kohtaan. Tämä johtaa motivaation lisääntymiseen. Palautteen puuttuminen on suuri työmotivaation tappaja, vaikka työ muuten olisikin kiinnostavaa ja haasteellista. Erityisen tärkeää palautteen antaminen on silloin kun uutta henkilöä perehdytetään työhön. Kuviossa 7 on lueteltuna palautteenannon kymmenen käskyä. Niiden avulla esimies voi kehittää palautetoimintaansa.

(Hagemann 1991, 64, 70; Ruohotie & Honka 1999, 84; Järvinen 2002, 113.)

1. Anna palautetta säännöllisesti. Perussääntönä on, että henkilön tulisi saada enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista.
2. Palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle.
3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
4. Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
5. Anna korjaava palaute kahden kesken ja kohdista se toimintatapaan, ei persoonaan. Älä syyllistä.
6. Anna positiivista palautetta pienistäkin edistymisistä ja saavutuksista.
7. Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja tosin annetaan.
8. Ole palautteenannossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
9. Ruoki ja kannusta palautteella työniloa ja onnistumistoa. Toimi itse esimerkkinä muille.
10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino. Se motivoi henkilöstöä sekä antaa mahdollisuuden kehittyä.

KUVIO 7. Palautteenannon kymmenen käskyä

(Sydänmaanlakka 2007, 69; Aarnikoivu 2008, 141 - 148)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen on yksi palkitsemistavoista ja osa arvostavaa kohtelua. Osallistuminen voidaan toteuttaa monin eri tavoin

esimerkiksi keskustelevalle toimintatavalle ja aloitejärjestelmien kautta.

Pääsääntöisesti ihmiset ovat tyytyväisempiä lopputuloksiin, jos heillä on ollut mahdollisuus mielipiteensä ilmaisemiseen ja päätösten laatu voi parantua, jos sen tekemiseen on osallistunut useita ihmisiä. (Hakonen ym. 2005, 229 – 230, 233.)

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksia on usein mahdollista järjestää silloinkin kun esimerkiksi palkankorotusvarat ovat pieniä. Järjestämistä ohjaa näkemys siitä, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan ja kunkin työntekijän osalta ratkaisu tehdään tyypillisesti kehityskeskusteluissa. (Hakonen ym. 2005, 254, 256.)

Työmotivaatio ja sen edistäminen ovat aina ajankohtaisia aiheita. Kuviossa 8 esitellään tiivistetysti työmotivaation edistämiseen liittyviä seikkoja. Kaikkea vastuuta motivaation edistämisestä ei voi kuitenkaan kaataa esimiehen harteille. Jo rekrytointitilanteessa tulee ottaa hakijaa arvioitaessa huomioon hänen odotuksensa työn suhteen. Jos hakijan odotukset ja organisaation tarpeet eivät kohtaa on todennäköistä, että henkilö ei tule kokemaan riittävää työmotivaatiota (Valpola 2002, 116).

<p>Motivaatioilmaston muokkaus positiiviseksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivaatioilmastoon vaikuttavat mm. työpaikan ihmissuhteet, toiminnan organisointi ja johtaminen - Motivaatioilmastoa analysoitaessa pitää ottaa huomioon se, että jokainen kokee motivaatioilmaston eri tavalla, koska jokaisella on oma taustansa ja persoonallisuutensa - Yleispäteviä ohjeita motivaatioilmaston luomiseen ei ole vaan asia on käsiteltävä tapauskohtaisesti 	<p>Autonomian ja valinnan vapauden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liian kontrolloiva työilmapiiri saa työntekijät menettämään motivaatiotaan - On osattava vetää raja missä määrin tulee kontrolloida ja missä määrin tukea yksilön autonomian eli itsemääräämisen määrää - Esimiehen osalta autonomian edistäminen merkitsee työntekijöiden kunnioittamista tasavertaisina aikuisina - Autonomian ja valinnan vapauden tunne näkyy aloitteellisuutena, innovatiivisuutena ja luovuutena
<p>Pätevyyden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työ nähdään yhtenä pätevyysalueena esim. sosiaalisten kyvykkyyksien lisäksi - Työkyvykkyyden kokeminen vaikuttaa kokonaisvaltaiseen itsetuntoon - Esimiehen pitäisi varmistaa, että työntekijöiden kyvyt ovat oikeassa suhteessa tehtäviin nähden - Työntekijöiden koettu pätevyys ja sen kehittäminen on osa koko työpaikan motivaatioilmaston kehittämistä - Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä keinoista vaikuttaa työntekijän pätevyyden kokemuksiin. 	<p>Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on sisäisen motivaation kulmakivi ja ihmisillä on luontainen tarve kuulua ryhmiin esim. työyhteisöön - Työpaikan tiimeissä toimiminen vaatii sopeutumista; on tärkeää pitää kiinni omista tavoitteistaan ja toisaalta hyväksyä tiimin tavoitteet ja muiden mielipiteet
<p>Esimiehien valmentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimiehiä tulee valmentaa, jotta he osaavat johtaa selkeästi ja taitavasti niin, että motivaatio lisääntyy eikä päinvastoin - Esimiesten valmennukseen tulee sisällyttää seuraavat näkökulmat: motivoimisen merkitys johtamisessa, motivoimisen laatukriteerit, yksilön motivoimistaidon kehittäminen ja työmotivaation edistäminen organisaatiossa 	<p>Sisäisen työmotivaation edistäminen tavoitteen asettelun avulla</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haastavat ja realistiset tavoitteet edesauttavat yrittämistä ja ovat tehokas apuväline sisäisen motivaation edistämiseksi - Tavoitteet saavat meidät etsimään erilaisia strategioita tehtävän suorittamiseksi ja sitä kautta opettelemaan uutta
<p>Kehityskeskustelut motivaation ylläpitäjänä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelu on tärkeä työväline, jolla voidaan kehittää työntekijän motivaatiota ja työpaikan sisäistä ilmapiiriä antamalla palautetta ja selkiyttämällä tavoitteita. 	<p>Motivoiva esimies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kannustaa/kiittää - palkitsee oikeudenmukaisesti - huomioi erityissaavutukset - motivoi esimerkillään - käyttää aikaansa alaisten kanssa - pitää alaisistaan huolta - pitää alaisensa puolta

KUVIO 8. Työmotivaation edistäminen (Liukkonen ym. 2002, 133 – 266)

3 ONNISTUNUT KEHITYSKESKUSTELU JA SEN SUUNNITTELU

Kehityskeskustelut voidaan jakaa historiallisesti kolmeen ajalliseen vaiheeseen: tavoitejohtamiseen (60- ja 70-luvuilla), tulosjohtamiseen (70- ja 80-luvuilla) ja suoritusten johtamiseen (90-luvulla). Tavoitejohtamiskaudella esimies kertoi istunnon aikana suoritusarviot ja neuvoi, missä alaisen tulisi kehittyä.

Tulosjohtamisen mallissa johdon määrittelemät tulostavoitteet vietiin henkilötasolle tuloskeskustelujen kautta. Suoritusten johtamiseen perustuvat keskustelut pyrkivät ihmiskeskeisempään lähestymistapaan yhdistämällä organisaation ja yksilön tavoitteet ja antamalla ihmisille enemmän valtaa omaan työhönsä. (Reijonen 2009, 3 – 4.)

2000-luvun johtamisnäkemykset painottavat keskustelua. Oletuksena on, että kaikki työ, jota organisaatiossa tehdään, vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen laatu määrittelee siten organisaation tuloksellisuutta. (Autio ym. 2010, 59.)

3.1 Kehityskeskustelun määritelmä

Kehityskeskustelu on suunnitelmallinen, vähintään kerran vuodessa toteutettava keskustelutilaisuus, johon esimies ja työntekijä valmistautuvat etukäteen. Keskustelulla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Tavoitteena on auttaa työntekijää näkemään organisaation kannalta olennaiset asiat: perustehtävän ja tavoitteet ja sen miten oma työ liittyy näihin. Keskustelun pääpaino on tulevaisuudessa ja kehittämis-toimenpiteissä.

(Liukkonen ym. 2002, 267; Hakonen ym. 2005, 249; Aarnikoivu 2008, 115.)

Aarnikoivun (2010, 79 – 80) ja Aution ym. (2010, 37 – 38) mukaan kehityskeskustelusta voidaan puhua, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:

- alainen käy keskustelun lähiesimiehensä kanssa

- keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja siihen valmistaudutaan ennakoon
- vuorovaikutus keskustelutilanteessa on kaksisuuntainen ja luottamus molemminpuolista
- osapuolilla on riittävä kuva organisaation nykytilasta ja päämääristä
- keskusteluun osallistuvilla henkilöillä on todelliset mahdollisuudet suunnitella omaa työtään
- keskustelua käytetään henkilöstön kehittämisen ja johtamisen työkaluna
- keskustelu sisältää osa-alueita tavoitteista, tuloksista ja kehittymisestä
- keskustelu dokumentoidaan
- sovittujen asioiden toteutumista seurataan.

Järvisen (2002, 43 – 45) mukaan kehityskeskustelut ovat jokaisen työntekijän oikeus ja kaikilla tulee olla mahdollisuus vähintään kerran vuodessa keskustella esimiehen kanssa omaan työhön liittyvistä kysymyksistä. Kun kehityskeskustelut ovat osa yrityksen johtamisjärjestelmää, niitä käytetään keinona viedä yrityksen strategia käytäntöön ja sen avulla voidaan kehittää yrityksen eri osa-alueita (kuvio 9). Johdon asettamat tavoitteet puretaan osasto- ja ryhmätavoitteiksi, joita käydään läpi kehityskeskusteluissa.

- Tuloksellisuuden seuraaminen
- Työsuorituksen syvälinen tarkastelu
- Kehittämistarpeiden etsiminen
- Motivointi ja sitouttaminen
- Tavoitteiden selkiyttäminen
- Työntekijän roolin selventäminen
- Palautteen antaminen puolin ja toisin
- Esimiehen johtamistaidon kehittäminen
- Tuloksellisuuden lisääminen ja ylläpitäminen

KUVIO 9. Kehityskeskustelujen avulla kehitettäviä osa-alueita (Liukkonen ym. 2002, 266)

Sen lisäksi, että kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, on se myös työkalu alaiselle. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on mahdollisuus ilmaista ajatuksia, ideoita ja toiveita. Lisäksi hän kokee itsensä tarpeelliseksi osaksi työyhteisöään ja saa palautetta työstään.

(Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99; Aarnikoivu 2010, 65.)

Työntekijän kokema oikeudenmukaisuuden tunne on merkittävä tekijä siinä prosessissa, joka määrittelee, miten hyödylliseksi työntekijä kokee kehityskeskustelun. Oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttavat osallistuminen kehityskeskustelussa, tiedot kehityskeskusteluprosessista ja esimiehen ja alaisen väliset suhteet. Tutkijat ovat todenneet, että Foglerin (1993) mallin mukaan toimiminen lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta ja sitä kautta tyytyväisyyttä kehityskeskusteluihin. Malli koostuu kolmesta elementistä: annetaan työntekijälle riittävästi tietoa kehityskeskusteluprosessista, luodaan keskustelutilanteesta sellainen, jossa työntekijä tuntee, että häntä kuunnellaan aidosti ja kolmantena tehdään työn arviontiperusteet sellaisiksi, että ne perustuvat todennettaviin seikkoihin. (Kuusinen, 2009, 12 – 13.)

3.2 Hyvä kehityskeskustelu

Hyvä kehityskeskustelu on avoin ja luottamuksellinen ja sen aikana syvennyttään

- työntekijän tärkeiksi kokemiin asioihin ja kysymyksiin
- niihin asioihin, joita esimies haluaa käydä läpi kyseisen työntekijän kanssa
- organisaatioon liittyviin asioihin, jotka tulee käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa. (Parkkinen 2010.)

Hyvä kehityskeskustelu on myös esimiehen taidonnäyte. Kun halutaan, että työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita, on tärkeää osata käydä oikeanlaista keskustelua eli dialogia. Dialogi on syvällistä keskustelua ja kokemusten jakamista, jotta toisen näkökulmia pystyisi ymmärtämään paremmin. Hyvän dialogin edellytyksenä on, että ihmiset arvostavat toistensa erilaisia mielipiteitä.

Ehtona on, että ollaan avoimessa yhteydessä toisiin ihmisiin aitona omana itsenään. Avoimen ja hyvän dialogin avulla voidaan rakentaa luottamuksellista esimies-alaissuhdetta. Jos keskustelu sen sijaan on toimimaton moitteen ja kritiikin johdosta, se lannistaa työntekijää.

(Nummelin 2007, 62 – 63; Juuti & Rovio 2010, 34–35, 62 – 63.)

Luottamus on tärkein reunaehto, joka pitää toteutua, jotta kehityskeskustelu on onnistunut. Hyvän luottamussuhteen rakentaminen esimiehen ja alaisen välille edellyttää panostusta molemmilta. Luottaminen on omakohtainen asia, jossa positiivisella tai negatiivisella ihmiskäsityksellä on osuutensa. Alainen voi edistää luottamuksen syntymistä olemalla vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa ja nostamalla asioita esille. Jotta esimies voi saavuttaa alaisen luottamuksen, tulee esimiehen toiminnan olla ammattitaitoista, hyväntahtoista (haluaa toimia luottajan etujen mukaisesti), rehellistä ja ennustettavaa. (Aarnikoivu 2010, 19 – 20, 23.)

Onnistuneen kehityskeskustelun edellytys on myös kuuntelemisen taito.

Kuuntelemalla toista ihmistä osoitamme arvostusta häntä kohtaan. Jos toisen puhuessa mietimme jo valmiiksi mitä itse sanoisimme seuraavaksi, emme keskity toiseen ihmiseen vaan saatamme keskeyttää hänet kesken puhumisen. Kehityskeskustelussa keskeyttäminen voi johtua siitä, että esimies haluaa itse määritellä keskustelun kulun tai ei ehkä aidosti ole kiinnostunut toisen mielipiteistä vaan haluaa tuoda ennen kaikkea omat mielipiteensä julki. (Juuti & Rovio 2010, 57.)

Onnistuneessa kehityskeskustelussa alainen toimii pääroolissa ja hänen aktiivisuutensa on tärkeää. Esimiehen rooli on keskustelua aktivoiva ja kannustava. Tässä auttavat oikein muotoillut, avoimet kysymykset. Esimiehen tulee ottaa huomioon, että yhä tänä päivänä työntekijöillä voi olla esimiehen auktoriteettiasemaan liittyviä pelkoja. Siksi kysymysten asettelussa pitää ottaa huomioon, ettei synnytä alistuvaa käyttäytymistä. Kysymykset eivät myöskään saa olla johdattelevia, jolloin vastaukseksi saadaan vain myönteleviä lausumia.

(Nummelin 2007, 68; Aarnikoivu 2010, 72; Juuti & Rovio 2010, 59 – 60.)

Esimiehen motivaatio keskusteluiden käymiseen on tärkeässä roolissa. Jos johto ei pidä keskusteluista tärkeinä, ei voida olettaa, että keskustelut olisivat hyödyllisiä. Sen lisäksi, että esimies pohtii asennoitumistaan keskusteluihin, tulisi myös alaisen tehdä samoin. Esimies voi edesauttaa positiivista asennoitumista tekemällä keskustelun sisältö ja tavoitteet ymmärrettäväksi. (Aarnikoivu 2010, 74 – 76.)

Hyvästä kehityskeskustelusta on molemminpuolista hyötyä. Sekä työntekijä että esimies hyötyvät yhdessä toimimisesta ja voivat vaikuttaa toistensa edistymiseen. Esimies oppii näkemään alaistensa työn heidän näkökulmastaan, saa uusia ideoita, saa mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja mahdollisuuden arvioida alaisen työsuoritusta. Alainen puolestaan saa tietoa organisaation tilasta, mahdollisuuden keskustella omasta työstään ja saa palautetta omasta työstään. Kaikki tämä on osana koko organisaation kehittämistä. (Autio ym. 2010, 30, 42.)

Kuvioon 10 on koottu kirjallisuudessa yleisesti esiintyviä hyvän kehityskeskustelun elementtejä. Kun kehityskeskustelu on onnistunut, siitä jää hyvä mieli ja se antaa kannustusta työhön.



KUVIO 10. Hyvän kehityskeskustelun elementit

Kehityskeskustelut voivat myös epäonnistua, jos ei ole ymmärretty mikä on niiden rooli ja tarkoitus. Tarkoituksen ymmärtäminen on huomattavasti tärkeämpää kuin keskusteluihin liittyvät tekniset yksityiskohdat. Keskustelun epäonnistuminen voi laskea työmotivaatiota pitkäksi aikaa. Kehityskeskustelun ongelmia voi olla mm. huono valmistautuminen, palautteen antamisen vaikeus, heikot vuorovaikutustaidot, negatiivinen asenne, puutteellinen kritiikinsietokyky ja kulttuurierot. Lisäksi ongelmia saattaa muodostua jos ei ole konkreettisia mahdollisuuksia kehittää omaa työtä. (Sydänmaanlakka 2007, 92, 100 – 102.)

3.3 Kehityskeskustelun sisältö

Anneli Valpola (2002) jakaa kehityskeskustelun sisällön kolmeen osaan:

- 1) tavoitekeskusteluun, jossa laaditaan tavoitteet ja määritellään ne kriteerit, joilla tavoitteiden saavuttamista arvioidaan
- 2) tuloskeskusteluun, jossa annetaan palautetta ja arvioidaan työsuoritusta
- 3) kehittymiskeskusteluun, jossa mietitään lyhyen ja pitkän aikavälin kehittymistarpeita.

Ei ole mahdollista antaa yksityiskohtaista kuvausta kehityskeskustelun sisällöstä, mutta pääsääntöisesti voidaan sanoa, että kehityskeskusteluun kuuluvat kaikki sellaiset asiat, jotka vaikuttavat henkilön tekemään työhön. Keskustelu pohjautuu organisaation perustehtäviin, tavoitteisiin, visioon, strategiaan ja arvoihin. Näiden avulla luodaan merkitys alaisen työlle ja ankkuroidaan työpanos kokonaisuuteen. (Aarnikoivu 2008, 119; Aarnikoivu 2010, 66.)

Palkkakeskustelun liittämistä kehityskeskusteluun on erilaisia mielipiteitä. Toisten mielestä palkka on luonteva osa keskustelua. Toiset taas ovat sitä mieltä, että palkasta puhuminen muuttaa kehityskeskustelun luonnetta, koska silloin toinen osapuoli joutuu miettimään miten sanotut asiat mahdollisesti vaikuttavat palkankorotukseen. (Hakonen ym. 2005, 249.)

Työntekijän henkilökohtaisia asioita, esimerkiksi avioeroa tai sairautta, voidaan käsitellä kehityskeskusteluissa, jos ne heijastuvat henkilön työhön. Asioita käsitellään silloin työsuorituksen kautta eikä esimiehen tule asettua terapeutin rooliin. (Aarnikoivu 2008, 119.)

Jokaisessa kehityskeskustelussa tulisi käsitellä työhyvinvointiin liittyviä asioita, sillä vain terve, hyvinvoiva ihminen jaksaa tehdä työtä hyvin tuloksin. Työhyvinvointiin kuuluu työterveyden lisäksi ergonomiset kysymykset, vuorovaikutus, yhteisöllisyyden kokeminen ja työn hallinnan tunne. Paras oman

työhyvinvoinnin tuntija on työntekijä itse ja kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden tarkastella oman työhyvinvoinnin kuvaa.
(Valtiokonttori 2008, 4; 9; Autio ym. 2010, 72.)

Tavoitteista tulee keskustella, vaikka monet pitävätkin niitä itsestäänselvyyksinä. Ihmisen omat näkemykset, työkokemus ja arvot vaikuttavat kuitenkin jokaisen itselleen asettamiin tavoitteisiin ja nämä voivat poiketa siitä, mitkä olisivat tärkeitä työyhteisön kannalta. Kehityskeskusteluissa on hyvä tilaisuus tuoda esille ne tavoitteet, jotka ovat yrityksen strategian toteutumisen kannalta olennaisia. Hyvät tavoitteet ovat mitattavia ja täsmällisiä, saavutettavia, haastavia ja innostavia ja yhteisesti sovittuja.
(Scott-Lennon 2001, 30; Jalava & Uhinki 2007, 99.)

Jos työntekijä ei ole saavuttanut tavoitteitaan, on keskusteluissa syytä miettiä onko tavoitteet asetettu riittävän selkeästi. Lisäksi tulee miettiä onko henkilö saanut organisaatiolta ja esimieheltä riittävästi tukea tavoitteiden saavuttamiseksi ja ovatko työkalut ja muut työnteon edellytykset olleet kunnossa.
(Järvinen 2002, 45.)

Työsuorituksen arviointi on yhtenä osana kehityskeskustelua. Ennen arvointia pitää tunnistaa ne tekijät, jotka ovat tärkeitä kyseisen työn hoitamisessa ja miten niitä voidaan luotettavasti arvioida. Ellei haluta arvioida työn eri osia eriteltyinä, tulisi arvioida ainakin yleistä suoritusta. Työntekijä voi tehdä myös itsearviointia, jota voidaan käyttää keskustelun tukena. (Fletcher 2000, 131 – 133.)

Palautteen ja työmotivaation yhteyttä on jo aiemmin käsitelty luvussa 2.3. Tässä yhteydessä voidaan mainita vielä, että palaute kuuluu olennaisena osana kehityskeskusteluun. Palautteen tulee perustua tosiasioihin ja olla uskottavaa, jotta se on osana työsuorituksen ja työhyvinvoinnin kehittämistä (Nuutinen, 2010).

Kehityskeskustelu tukee paitsi alaisen myös esimiehen kehittymistä. Siksi on tärkeää, että esimies saa palautetta myös itselleen. Tällä hän saa hyvää tietoa omasta toiminnastaan ja siitä miten voisi kehittyä työssään. Esimiestä voidaan

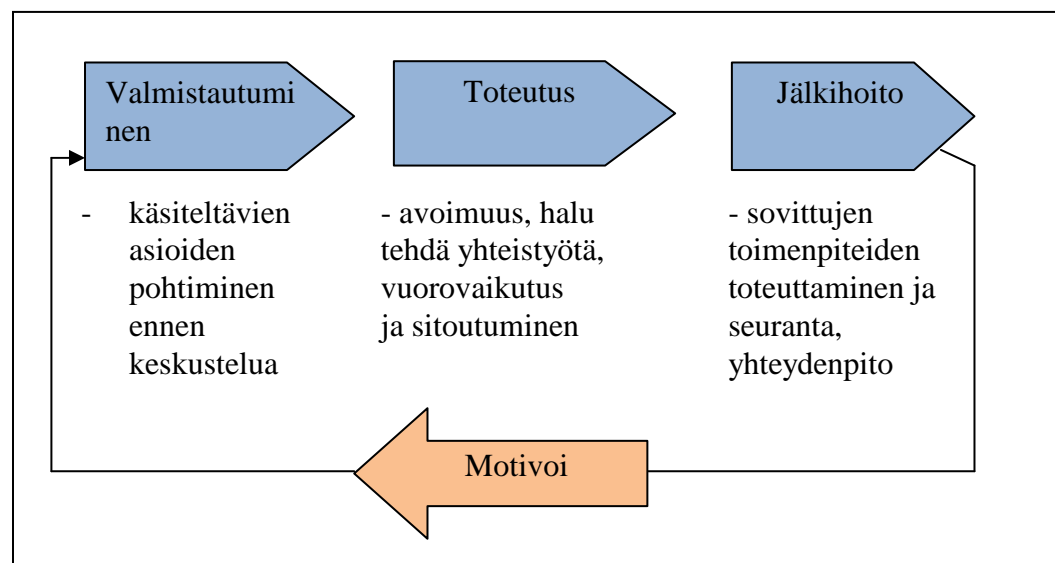
arvoida esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla: esimies suunnannäyttäjänä, läsnäolo, päätöksenteko ja niiden perustelut, tuki, palautteen antaminen ja tiedonkulku. Esimiespalaute voi tuoda esiin myös päätösprosesseihin liittyviä asiota, joista alaisille ei ole tiedotettu riittävän tarkasti.

(Valpola 2000, 179 – 180; Aarnikoivu 2010, 95.)

Kehityskeskustelussa tarkastellaan työntekijän kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyviä kysymyksiä. Tavoitteena on kartoittaa työn edellyttämä osaaminen ja henkilön kehittymistarpeet näillä alueilla. Vastausta haetaan myös kysymykseen ”Mitä haluan ja miksi?”. Toiveita peilataan niihin mahdollisuuksiin, joita yrityksellä on tarjota työntekijöille. (Sydänmaanlakka 2007, 93.)

3.4 Kehityskeskustelun suunnittelu ja siihen valmistautuminen

Kehityskeskustelu muodostuu kolmesta vaiheesta: valmistautumisesta, keskustelusta ja jälkihoidosta (kuvio 11). Jokainen näistä vaiheista on onnistuneen keskustelun kannalta yhtä tärkeä ja jokaisen suunnitteluun tulee kiinnittää huomiota.



KUVIO 11. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

Ennen keskusteluiden aloittamista tulee miettiä millaisen keskustelun organisaatio tarvitsee ja mitä asioita halutaan painottaa (tavoitteita, arviointia vai toiminnan ja henkilön kehittämistä). Tämän pohjalta keskusteluiden tueksi voidaan laatia lomakkeet. Lomakkeet ovat kuitenkin vain tukiväline, joiden täyttämisestä ei saa tulla itseisarvo. (Valpola 2000, 137; Aarnikoivu 2010, 82.)

Ennen kehityskeskusteluiden aloittamista tulee myös miettiä kuka käy kehityskeskustelun ja kenen kanssa. Nykypäivän matalissa ja rakenteeltaan epäselvissä organisaatioissa tämä ei aina ole selvä asia. (Järvinen 2002, 48.)

Keskusteluajat on ilmoitettava henkilöstölle riittävän ajoissa ja aikaa keskustelulle on syytä varata 1 – 2 tuntia. Aika on hyvä rajata etukäteen, jotta osapuolet ymmärtävät käyttää ajan tehokkaasti. Ennen keskustelua molemmat osapuolet valmistautuvat tutustumalla materiaaliin. Materiaaliin tutustuminen helpottaa keskustelun kulkua ja antaa mahdollisuuden miettiä etukäteen asioita, joita haluaa ottaa esille.

Kehityskeskusteluiden tueksi voidaan järjestää koulutusta. Tällä varmistetaan, että kaikki asianomaiset ymmärtävät keskusteluiden tarkoituksen ja keskusteluista saadaan täysi hyöty irti.

3.5 Varsinainen keskustelutilanne

Kun hyvä perusta keskustelun onnistumiselle on luotu, voidaan keskustelut aloittaa. Keskusteluissa esimies ja työntekijä ovat kumpikin omassa roolissaan kuitenkin niin, että keskustelu on kahden tasaveroisen ihmisen vuoropuhelu (Vantaan kaupunki, henkilöstökeskus 2008, 2).

Keskustelupaikan tulee olla rauhallinen, jotta keskustelu voi häiriöttä kestää sille varatun ajan. Vastuu keskustelun onnistumisesta on molemmilla, siksi keskustelu

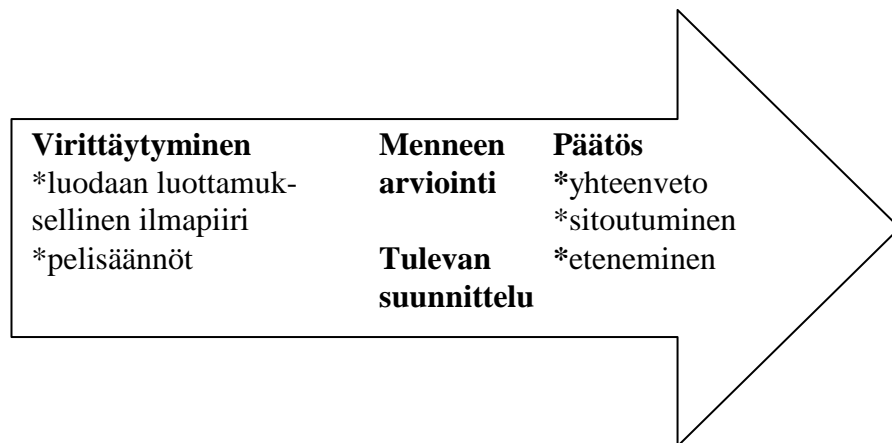
voidaan aloittaa selvittämällä molempien odotukset. Tarkoituksena on keskustella, ei haastatella toista.

Keskustelun aikana alainen todennäköisesti pitää esimiestään organisaation edustajana. Tästä voi keskusteluun syntyä ristiriita yrityksen ja yksilön tavoitteiden välille. Tällaiset ja muut keskusteluun liittyvät ristiriidat, esimerkiksi erilaiset tarkastelunäkökulmat, voidaan välttää valmistautumalla keskusteluun riittävän hyvin, kuuntelemalla toista ja arvostamalla toisen näkökantoja.

Keskustelun aikana on syytä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja reagoivat asioihin eri tavalla. Hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtämään erilaisuuksia.

(Valpola 2000, 180 – 183; Valpola 2002, 143.)

Keskustelu voi edetä valittujen aiheiden mukaan. Kun aiheeseen liittyvät asiat on käsitelty, on syytä sulkea se yhteenvedon avulla ennen siirtymistä seuraavaan aiheeseen. Keskustelun tulisi päättyä konkreettisiin suunnitelmiin, jotka ovat molempien osapuolien hyväksymiä ja joiden etenemistä seurataan. (Autio ym. 2010, 75.) Kehityskeskustelun kulkua kuvataan kuviossa 12.



KUVIO 12. Kehityskeskustelutilanteen kulku (Aarnikoivu 2010, 93)

3.6 Dokumentoinnin ja jälkiseurannan tarpeellisuus

Dokumentoinnista on erilaisia näkemyksiä. Ronthy-Österberg ja Rosendahl (2004, 134 - 135) ovat sitä mieltä, että dokumentointi dramatisoi keskustelun ja dokumentin käyttötarkoitus saattaa jäädä kaivelemaan mieltä. Dokumentointi vie myös pohjan pois keskustelun luottamuksellisuudelta. Toki sovitut faktat tulee kuitenkin merkitä muistiin.

Aarnikoivun (2010, 101 – 103) mielestä kehityskeskustelu tulee dokumentoida, jotta se täyttäisi aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun kriteerit. Dokumentointi auttaa seuraavassa keskustelussa palauttamaan asiat mieleen ja tukee sovittujen asioiden toteutumista. Lisäksi dokumentointi edesauttaa hyödyntämään keskustelujen antia johtamisessa. Kehityskeskustelu ei ole pelkästään esimiehen ja alaisen välinen asia vaan sillä pitäisi olla vaikutuksia myös organisaation johtamiseen. Henkilöstön kehittämisen kannalta kehityskeskustelun jälkihoitoa on siis lomakkeiden tallentaminen siten, että tieto on hyödynnettävissä niihin tarkoituksiin. Jotta dokumenttien tallentaminen onnistuu, niihin ei tulisi kirjata arkaluonteisia ja henkilökohtaisia asioita.

Esimies-alaisuutele voi olla suurta vahinkoa, jos esimies ei noudata kehityskeskustelun aikana sovittuja sitoumuksia. Suhteen vaurioitumisella on kielteisiä vaikutuksia koko organisaatiolle. Myös yleinen luottamus kehityskeskusteluihin vähenee ja seuraavaan keskusteluun suhtaudutaan välinpitämättömästi. (Scott-Lennon 2001, 75; Valpola 2002, 48.)

3.7 Kehityskeskustelu johtamisen välineenä

Fletcher (2001) käy artikkelissaan läpi kehityskeskusteluista ja johtamisesta tehtyjä tutkimuksia. Sen mukaan kehityskeskustelut ovat kehittyneet vuosiraportin täyttämiseen liittyvästä perusprosessista henkilöstön aitoon motivoimiseen ja kehittämiseen tähtääväksi suorituksen johtamiseksi. Tiimityöskentelyn ja

organisaation hyvän kommunikointikyvyn merkitys on kasvanut. Nämä seikat tulee ottaa huomioon myös kehityskeskusteluissa.

Jotta kehityskeskustelut olisivat osa johtamisjärjestelmää, tulisi järjestelmän tukea keskusteluita. Pelkästään vapaaehtoisuuden varaan perustuvat keskustelut eivät lisää työyhteisön hyvinvointia. Esimiehen tulee siis koordinoida, ohjata ja haastaa alaisiaan kehityskeskusteluiden kautta. (Aarnikoivu 2010, 29, 68, 70.) Rajanevan (2002, 93, 96) mukaan esimies ja alainen oppivat yhdessä keskustelemaan kun molemmat uskovat hyvään lopputulokseen ja keskustelun aikana päätetyillä asioilla nähdään olevan vaikutusta. Menneen kauden kokemuksia pitäisi hyödyntää tulevan suunnittelussa ja tehtyjä suunnitelmia seurata.

Keskusteleva johtaminen on termi, jolla tarkoitetaan yleisesti hyvää johtamista. Nykyisten johtamisteorioiden mukaan työorganisaatio on ihmisten välisistä suhteista muodostuva monimutkainen verkosto, jossa asioiden johtamisesta on siirrytty enemmän ihmisten johtamiseen. Keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen ovat olennainen osa tätä ihmisten johtamista. (Nummelin 2007, 62; Juuti & Rovio 2010, 25.)

Keskusteleva johtaminen tuodaan usein organisaatioon kehityskeskustelun avulla. Se on hyvä keino saada yrityksen visiot ja päämäärät kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen sekä keino kehittää työntekijöiden motivaatiota. Kehityskeskustelu tulisi aina käydä ajatellen niitä asioita, joita organisaatio ja sen palveluksessa oleva henkilökunta voi tehdä, jotta saadaan aikaan sitä mitä asiakkaat toivovat. (Autio ym. 2010, 69 – 70.)

Hyvällä suorituksen johtamisella on kiinteä kytkeä strategiaan ja se rakentuu päivittäisjohtamisen, suunnittelukokousten ja kehityskeskustelujen varaan. Kehityskeskusteluja tarvitaan, kun halutaan onnistua yksilöiden johtamisessa ja kehityskeskustelut ovat myös suorituksen johtamisen tärkein yksittäinen työkalu. Päivittäisjohtaminen ja kehityskeskustelu ovat toisiaan tukevia asioita ja osa ihmisten johtamista. Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa paljon

työntekijöiden motivaatiotasoon ja siihen miten heidän voimavaransa saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön. (Sydänmaanlakka 2007, 91, 109 – 110, 112.)

Valpola (2002, 25–31) määrittelee johtamisen kuuden kysymyksen kautta:

- Mitä minun pitäisi tehdä?
- Miten suoriudun?
- Välittääkö kukaan minusta?
- Miten meillä menee?
- Miten pärjäämme?
- Miten voin auttaa?

Jos esimies ei pysty antamaan vastausta kaikkiin kysymyksiin, tulee miettiä onko johtamisjärjestelmä sellainen, että se tukee työntekijää työssään. Ajatuksella toteutettu kehityskeskustelu on esimiehelle hyvä keino toteuttaa valmentajan ja mentorin roolia ja sen lisäksi, että kehityskeskustelun avulla työntekijä saa vastauksia kysymyksiinsä, se voi antaa myös esimiehelle paljon (kuvio 13). Keskusteluiden tuloksena selviää miten esimies voi tukea työntekijää kehittämisessä ja miten yksilön toiveet ja tavoitteet sopivat yhteen organisaation tarpeiden kanssa. (Hakonen ym. 2005, 267.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle:

- ✓ mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön
- ✓ tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta
- ✓ tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan ja heidän osaamistaan
- ✓ mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen
- ✓ mahdollisuuden antaa palautetta

KUVIO 13. Kehityskeskustelun anti esimiehelle (Aarnikoivu 2008, 118)

Hyvällä esimiehellä on kyky johtaa ihmistä, kuunnella työntekijöitä, olla kiinnostunut heistä ja kyky antaa positiivista palautetta. Kehityskeskustelut ovat yksi käytettävissä olevista palautetyökaluista. Oikea-aikainen palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan estää monia ongelmia jo ennen kuin ongelma on syntynyt. Palautteen antaminen koetaan usein kuitenkin vaikeaksi, koska siihen voi liittyä ristiriitaisia tunteita ja suomalainen kommunikointikulttuuri on perinteisesti niukkaa. Hyvä palaute on suoraa ja selkeää, se pohjautuu tosiasioihin ja kunnioittaa vastaanottajaa. Yksinkertaisin ja halvin tapa antaa myönteistä palautetta on varaukseton kiitos. Mikäli on tarpeen antaa negatiivista palautetta, on myös annettava eväitä, joilla tilanne saadaan parannettua. (Jalava & Uhinki 2007, 103, 105; Sydänmaanlakka 2007, 60, 64, 66.)

Fletcher (2000, 135 – 139) toteaa, että kehityskeskusteluiden motivoivuuteen kiinnitetään ehkä liian vähän huomiota. Samassa keskustelussa sekä arvioidaan suoritusta, että pyritään löytämään keinoja suorituksen parantamiseen. Jos osapuolet ovat eri mieltä arvioinnista, voi motivointi olla vaikeaa. Motivoivuutta parantaa, jos kehityskeskustelua ei pidetä yrityksessä työn arvioinnin ja motivoinnin ainoana työkaluna ja kehityskeskustelun roolia työntekijän kehittämisessä korostetaan.

Kehityskeskusteluihin uhrattu aika on pieni; vain muutama tunti vuodessa. Saatava hyöty on kuitenkin suuri. Kannustavaa ja osallistuvaa johtamistapaa käyttävä esimies voi kehityskeskusteluiden avulla luoda hyvän pohjan organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle ja esimiehen ja alaisen väliselle kanssakäymiselle. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon. Esimiehen tulisikin johtaa läsnäolollaan – ”Management by Walking Around”. (Juuti 1998, 7; Valpola 2002, 35, 37.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Yrityksen esittely

Fimet Oy perustettiin Askolaan vuonna 1981, jolloin se toimi aluksi hammashoitolaitteiden alihankintayrityksenä. Vuonna 1989 alkoi hammaslääkärin potilastuolien valmistus ja vuonna 1991 tuotantoon tuli myös hammaslääkärin hoitoyksikkö. 1990-luvun alussa Fimet toi markkinoille potilastuoleista modifioituja versiota korva-, nenä- ja kurkkulääkäreiden sekä jalkahoitajien käyttöön. 1992 aloitettiin neuvottelut Kiinassa Shanghailaisen alan yrityksen kanssa ja tuotteiden kokoonpano Joint Venture - yhteistyöyrityksen omassa tehtaassa Shanghaissa alkoi muutamaa vuotta myöhemmin. Fimet Oy omistaa Shanghai Fimet Medical Instrumentista 25 %. (Fimet Oy:n selviytymisopas, 5.)

Fimetin myynnistä 85 % tulee hammashoitolaitteista. Niistä menee 85 % vientiin. Suurimmat vientialueet ovat Saksa, Venäjä, Ranska, Kiina ja Norja. Myyntiä on vuosien varrella ollut yli 50 maahan. Vuotuinen liikevaihto on noin 5,3 miljoonaa euroa.

Hammashoitopuolen tuotevalikoima koostuu potilastuolista, porakoneyksiköstä, hammaslääkärin ja -hoitajan työtuoleista, hoitovalaisimesta ja röntgenkuvantamislaitteesta. Lisäksi asiakkaille myydään porakoneyksiköiden mukana muiden valmistajien tuotteita, kuten porakoneen käsikappaleita ja muita hammaslääkäreiden käyttämiä instrumentteja.

Fimetin asiakkaina ovat laitteiden käyttäjät (hammaslääkärit, -hoitajat ja -tekniikot), hoitoklinikat sekä laitteiden jälleenmyyjät. Pääosa tuotteista myydään

jälleenmyyjien kautta. Jälleenmyyjät hoitavat myynnin, markkinoinnin, asennuksen ja after sales – palvelun. Lisäksi he hoitavat tuotteen hyväksyttämisen omille markkinoilleen.

Nykyinen tuoteperhe on ollut tuotannossa jo 15 vuotta. Tekninen kehitys on ollut jatkuvaa ja tuotetta pidetään teknisesti hyvänä. Jotta asiakkaiden toivomukset voidaan jatkossa toteuttaa teknologisesti ja kustannuksellisesti järkevällä tavalla, on ollut tarpeen kehittää tilalle uusi mallisto. Uuden hammashoitoyksikön suunnittelutyö aloitettiin vuonna 2005 ja tuotteen myynti alkaa vuoden 2011 aikana.

Toiminta-ajatuksen mukaisesti Fimet haluaa tuottaa kustannustehokkaasti ergonomisia, varmatoimisia, helposti huollettavia ja asiakkaiden toiveiden mukaisia, laadukkaita hammashoitolaitteita. Fimet haluaa olla Euroopan alueella ja erityisesti Saksassa toimintaansa kannattavasti kasvattava yritys. Lisäksi halutaan olla henkilökunnalle mieluisa, haastava ja turvallinen työpaikka.

Henkilöstömäärä on 51, josta tuotantohenkilökuntaa on 35. Henkilöstön ikärakenne on 23 – 63 vuotta ja keski-ikä 45 vuotta. Työilmapiiri on pääsääntöisesti hyvä, mutta valitettavasti viime vuosien lomautukset ovat havaintojen mukaan ajoittain laskeneet työmotivaatiota. Lomautukset ovat koskeneet koko henkilökuntaa, mutta lomautusten määrä/ henkilö on vaihdellut työkuormituksen mukaan.

Tuotannolle on tyypillistä korkea oman jalostusasteen osuus. Tuote valmistetaan 90 %:sesti omissa tiloissa. Hammashoitolaitteiden kokoonpano ja niiden komponenttien valmistaminen vaatii erikoisosaamista. Tuotannon automaatiota kehittämällä sekä työntekijöiden oppimisella ja koulutuksella tehostetaan työn tuottavuutta. Henkilöstön kehitys- ja koulutushankkeita pyritään pitämään yllä, jotta voitaisiin parantaa osaamista ja työmotivaatiota. Jokainen voi omalta osaltaan ehdottaa koulutustarpeita.

4.2 Nykytila ja keskusteluiden tavoitteet

Fimetillä noudatetaan pääsääntöisesti Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen Liitto ry:n välistä Teknologiateollisuuden työehtosopimusta. Metalliliittoon kuuluva tutkimuskeskus tuottaa ajankohtaista tietoa mm. metalliteollisuuden kehitysnäkymistä. Vuonna 2009 keskuksessa tehtiin tutkimus kehityskeskusteluista, koska haluttiin selvittää miten kehityskeskusteluja käytetään metalliteollisuudessa työntekijöiden kanssa ja miten keskustelut vaikuttavat yritysten kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan esimiehet pitivät keskusteluja välttämättöminä, mutta alaisia on liian paljon, eikä aika ja aina osaaminenkaan riitä. (Reijonen 2009, 1.)

Fimetillä kehityskeskustelut oli tarkoitus aloittaa jo useampi vuosi sitten, mutta YT-neuvottelut siirsivät suunnitelmia. Vaikka lomautuksia on edelleen ollut vuosittain, halutaan kehityskeskustelukäytäntö siitä huolimatta tuoda nyt yritykseen, jotta voidaan edistää yhteistyötä esimiesten ja alaisten kesken. Uuden tuotteen valmistuksen ja myynnin aloittaminen aiheuttaa muutoksia jokaisen työkuvaan. Työmotivaation säilyminen muutostilanteessa voi olla vaikeaa. Kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi muutoksen tarpeellisuutta ja sitä mitä muutos jokaisen kohdalla tarkoittaa. Muutos on aina helpompi, jos jokaisella on selkeä käsitys siitä mihin ollaan menossa ja mikä on oma osuus tässä prosessissa.

Lomautukset ovat koetelleet johdon ja henkilöstön välistä luottamusta. Luottamuksen palauttaminen on vaikeaa, koska lomautukset ovat olleet vuosittain toistuvia. Henkilökunnan kanssa käytyjen epävirallisten keskusteluiden mukaan monella on tunne, että lomautukseen turvaututaan liian helposti sen sijaan, että yritettäisiin tehdä pitkän tähtäimen ratkaisuja, joilla tasoitettaisiin kausivaihteluita. Kehityskeskustelut ovat nyt uusi, hyvä kanava antaa henkilökunnalle viesti, että he ovat tärkeitä, huolimatta siitä, että lomautuksiin on jouduttu turvautumaan.

Aarnikoivu (2010, 70) antaa ohjeeksi, että ensimmäistä kertaa käytävä kehityskeskustelu kannattaa jakaa kahteen osaan: tavoite- ja tuloskeskusteluun.

Fimetillä keskustelu halutaan kuitenkin käydä yhtenäisenä kokonaisuutena, koska toiminnassa ei painoteta henkilökohtaisia tavoitteita, vaan tavoitteet ovat koko yrityksen tavoitteita. Keskustelujen painotus on yhteisen toiminnan ja oman työn kehittämisessä, molemminpuolisessa palautteen antamisessa sekä henkilökunnan motivaation lisäämisessä. Palkkakeskustelua ei haluta liittää kehityskeskusteluun vaan halutaan, että sille on oma aikansa ja paikkansa. Tällä halutaan varmistaa, että kehityskeskusteluun varattu aika voidaan käyttää tehokkaasti muiden asioiden käsittelyyn.

Kehityskeskustelut ovat uusi asia sekä esimiehille että työntekijöille. Yleisesti kehityskeskustelut ovat tilanne, johon voisi valmistautua opiskelemalla vuorovaikutustaitoja, esimies-alaistaitoja, motivointitaitoja yms. Aikataulun mukaan ei nyt pystytä järjestämään erillistä koulutusta asiaan, mutta keskustelun käyville esimiehillä on hyvä käsitys siitä, mitä kehityskeskusteluilla halutaan saavuttaa. Sekä heitä että työntekijöitä varten tehdään lyhyet kehityskeskusteluohjeet (liitteet 1 ja 2). Keskusteluiden halutaan olevan rento tilanne, jossa apuna käytetään luotua kehityskeskustelulomaketta (liite 3). Lomakkeen täyttäminen ei kuitenkaan saa olla pääosassa.

Yrityksen strategia ei ole yleisesti työntekijöiden tiedossa eikä organisaatio-kulttuuri ole havaintojen perusteella aikaisemmin tukenut avointa vuoropuhelua alaisten ja esimiesten kesken. Viime vuosina henkilöstöasioihin on kuitenkin alettu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota ja asioista on voitu keskustella avoimemmin. Uuden tuotteen mukanaan tuomat muutokset aiheuttavat työntekijöille epävarmuutta. Epävarmuutta voi osaltaan poistaa yrityksen arjessa käytävä avoin keskustelu. Kehityskeskustelut voivat syventää näitä arjessa tapahtuvia keskusteluja (Autio ym. 2010, 157).

Kilpailu hammashoitolaitemarkkinoilla on kovaa, sillä markkinoiden kokoon nähden alalla on paljon valmistajia. Porakoneyksiköiden valmistajia maailmassa on noin 500 kpl ja potilastuolivalmistajia noin 150 kpl. Fimet on alalla pieni valmistaja myyden noin 500 porakoneyksikköä vuodessa. Jotta Fimet voi menestyä globaalissa kilpailussa, edellyttää se kaikkien työntekijöiden täyttä

panostusta. Laadukkaat kehityskeskustelut voivat olla yhtenä osana tukemassa työntekijöiden motivaatiota ja työssä jaksamista.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutkertaista tiedonhankintaa. Ideana on ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä, niin että tutkittavien näkökulma pääsee esille. Aineistonkeruussa on pyrittävä monikanavaisuuteen. Mukana voi olla siis haastatteluja, havainnointia yms. Tulkinnoissa on olennaista ymmärtää konteksti, eli se miten tutkittava asia liittyy ympäristöönsä. (Pitkäranta 2010, 21.)

Laadullinen tutkimus on aina case-tutkimus, jossa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Case-tutkimus käyttää monin eri tavoin hankittua tietoa analysoimaan toimintaa tietyssä ympäristössä. Case-tutkimus ei pyri edustamaan yleistettävyyttä. (Pitkäranta 2010, 22 – 23, 130.)

Tämä on myös toimintatutkimus, jossa tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia ja opinnäytetyöntekijä toimii heidän kanssaan yhteistyössä. Tutkimuksessa toteutetaan sekä itse tutkimus, että annetaan raamit tutkittavan ilmiön muutokselle. (Pitkäranta 2010, 142, 144.)

Yhteänä osana tässä on työmotivaation tutkiminen. Motivaation tutkimisessa voidaan erottaa kaksi tutkimuslinjaa. Toinen on havainnointi ja toinen testaus. Todelliset motiivit voidaan saada selville vain observoimalla toimintaa, sillä motiivit ilmenevät toiminnassa. Aikaisemmin työmotivaation tutkimisessa oli taustalla organisaation kannattavuuden parantaminen. Nykyään työmotivaation tutkimisella halutaan edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Metsämuuronen 1995, 75; Foster 2000, 303 – 304.)

Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytetään tässä osallistuvaa aktiivista havainnointia. Havainnoinnilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyöntekijän omaa päivittäistä toimintaa yrityksen työntekijänä sekä havaintoja ja tulkintoja tilanteista. Havainnot täydentävät aineiston tulkintaa. Johtopäätöksissä on muun aineiston lisäksi käytetty siis opinnäytetyöntekijän oman, yli 10 vuoden kokemuksen kautta syntynyttä ymmärrystä case-yrityksestä. Havainnoinnilla haetaan tässä tietoa mm. kehityskeskustelujärjestelmän suunnittelua varten ja tietoa yrityksen yleisestä motivaatioilmapiiiristä ja siihen vaikuttavien asioiden taustoista.

Havainnointia voidaan tehdä, koska tutkija on osa tutkittavan yhteisön toimintaa. Tutkija vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön osallistuen kehittämistyöhön. Havainnointitilanteessa tutkija on läsnä kahdessa roolissa: toimintaan osallistujana ja toiminnan tarkkailijana ja tekee siten havaintoja sekä omasta, että toisten käyttäytymisestä. Havaintojen tekemiseen vaikuttavat ennako-oletukset, aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktiivitaso. Havaintoja ei koskaan itsessään pidetä ”tuloksina” vaan johtolankoina, joita tulkitsemalla pyritään pääsemään havaintojen taakse.

(Alasuutari 1995, 68; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Toisena keinona aineiston hankkimiseksi on lomakekysely. Kyselytutkimuksen heikkouksia on, että aineisto voi olla pinnallinen ja ei ole mahdollista varmistua ovatko vastaajat suhtautuneet kyselyn vakavasti. Vastaajat voivat myös ymmärtää annetut vastausvaihtoehdot eri tavalla kuin mitä lomakkeen laatija on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2008, 190 – 191.) Kyselylomake testataan kahdella henkilöllä, jotta varmistutaan, että vastaajat ymmärtävät kyselylomakkeen oikein ja jotta kysymyksiä voidaan tarkentaa tarpeen mukaan ennen varsinaista kyselyä.

Asenteet ovat ihmisen omien ajatteluprosessien tulos. Lomakekyselyissä, kuten tässä tapauksessa, asenteiden mittaaminen tehdään Likertin menetelmällä käyttämällä väittämiä: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä. (Juuti 2006, 26.) Ensimmäisellä lomakekyselyllä

haetaan kehityskeskusteluiden käyneiden mielipiteitä kehityskeskusteluista. Toisella lomakekyselyllä tutkitaan motivaatiotekijöitä.

Kolmanneksi aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, joissa on valmiita aihealueita, mutta haastattelun kulku on vapaa. Haastattelu sopii tilanteeseen, jossa vastaajajoukko on pieni ja jossa halutaan selvittää mm. heikosti tiedostettuja asioita ja haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin (Metsämuuronen 2008, 41). Motivaatiotekijät ovat ehkä heikosti tiedostettuja asioita, joita ei tule ajatelleeksi päivittäisessä toiminnassa.

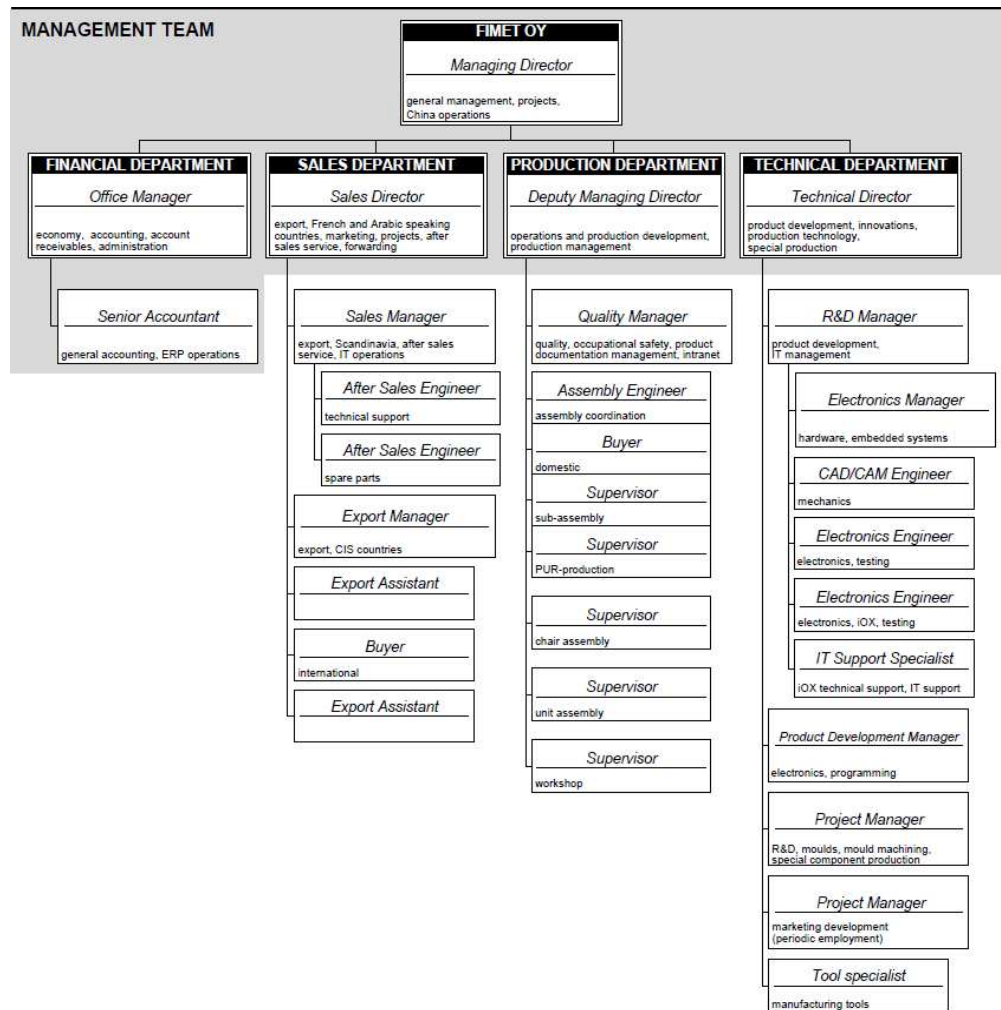
Haastattelua pidetään tässä tutkimuksessa hyvänä lomakekyselyiden lisänä, koska haastattelulla saadaan täsmennyksiä kysymyksiin ja esiin vastausten taustalla olevia asioita. Haastattelun runko sisältää teema-alueita, jotka on määritelty teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä.

Haastattelua voidaan verrata keskusteluun. Kuten keskustelussa, haastattelussakin osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa. Haastattelussa tähdätään kuitenkin tiedon keräämiseen kun taas keskustelussa voi olla kyse pelkästä yhdessäolosta. Haastattelutilanteessa haastattelija voi ylläpitää haastateltavan motivaatiota. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42.)

Haastattelun ongelmana voi olla se, että haastattelutilanteessa voi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Toinen ongelma, joka Fimetillä voi haastatteluissa olla on ajanpuute. Tiukat aikataulut voivat aiheuttaa sen, että haastattelutilanne koetaan ajan haaskauksena. Tästä syystä haastattelut täytyy ajoittaa rauhallisempaan ajankohtaan, esimerkiksi alkuviikkoon.

Kun uusi kehityskeskustelukäytäntö otetaan käyttöön, tulee sen suunnittelussa ottaa huomioon organisaation erityispiirteet. Fimetin linjaorganisaatiossa (kuviot 14) omistajajohtajat vaikuttavat suoraan yrityksen moniin toimintoihin. Tällä on vaikutusta organisaation vastuusuhteisiin ja vastuuasiat eivät ole aina selkeitä,

koska toimitaan ohi organisaatiomallin. Havaintojen mukaan monet työntekijät ovat vuosien varrella tottuneet keskustelemaan asioista suoraan toimitusjohtajan kanssa ja siten ohittaneet lähimmän esimiehensä. Kehityskeskustelut käydään nyt lähimmän esimiehen kanssa, jotta tieto kulkisi organisaatiossa johdon toivomalla tavalla.



KUVIO 14. Fimet Oy:n organisaatio (Fimet Oy intranet)

Laadullisen tutkimuksen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Aineistoa tarkastellaan kiinnittämällä huomiota siihen, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista. Havaintoja yhdistetään etsimällä havaintojen yhteinen piirre. Ei keskitytä aineiston loputtomaan monimuotoisuuteen vaan pelkistetään havainnot mahdollisimman

suppeaksi joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa, että käytettävissä olevien johtolankojen pohjalta tehdään tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1995, 30- 35.)

Tulkinnassa pyritään nostamaan ennen kaikkea esille ne asiat, joista Fimetillä ollaan kiinnostuneita eli kannattaako kehityskeskusteluja jatkaa tulevaisuudessa ja mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä. Lisäksi selvitetään onko kehityskeskusteluilla vaikutusta työmotivaatioon.

4.4 Kehityskeskusteluiden pilottikierros ja aineiston keruu

Ennen kehityskeskusteluiden aloittamista tehtiin keskustelulomake, jonka avulla keskustelut vietiin läpi. Keskustelulomake tehtiin tutustumalla kymmenessä muussa eri aloja edustavissa yrityksissä käytettäviin lomakkeisiin, kirjallisuudessa esiintyviin esimerkkeihin ja havainnoimalla Fimetin toimintaa. Lisäksi johtoryhmän jäsenten kanssa käytiin keskusteluja siitä, mitä asioita heidän mielestään kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä. Havainnoinnilla saatiin tietoa niistä piirteistä, joita pitää ottaa huomioon suunniteltaessa kehityskeskustelu-prosessia juuri tätä organisaatiota varten. Tällaisia piirteitä olivat:

- Lomakkeen jako selkeisiin aihealueisiin ja jokaiseen aihealueeseen valmiit kysymykset
- Keskusteluiden painotus voimavaroihin ja työilmapiiriin
- Henkilökohtaisia tavoitteita ei tarvitse korostaa
- Palkoista ei haluta puhua kehityskeskusteluissa
- Pilottikierroksen pitää olla riittävä laaja, jotta saadaan parempi käsitys kehityskeskusteluiden hyödyistä/ haitoista
- Pilottikierrokselle selkeä aikataulu, jotta se tulee pidettyä ennen kesäkiireitä
- Pilottikierros pidetään nyt kahden esimiehen ja heidän alaisten kesken. Jatkossa laajennusta harkitaan.

Lomaketta muokattiin kahteen kertaan johtoryhmän kommenttien ja havaintojen perusteella. Yleisesti johtoryhmässä oltiin sitä mieltä, että kehittymisen kannalta on tärkeää, että keskusteluissa käytiin läpi oikeita kysymyksiä, joiden avulla asioita voidaan tulevaisuudessa katsoa uudesta näkökulmasta.

Ennen keskusteluiden aloittamista pidettiin niihin osallistuville infotilaisuus, jossa kerrottiin yleistä tietoa kehityskeskustelusta ja sen tavoitteista. Lisäksi käytiin läpi pilottihankkeeseen liittyvä prosessi ja selvitettiin mitä asioita prosessista sisällytetään tähän opinnäytetyöhön. Noin viikkoa ennen keskustelua työntekijä sai lyhyet kirjalliset kehityskeskusteluohjeet (liite 1 ja 2) ja kehityskeskustelulomakkeen (liite 3), johon hän tutustui ja mietti vastauksia valmiiksi. Lomaketta käytettiin avuksi kehityskeskustelussa. Pilottikierron toteutettiin huhtikuun 2011 aikana. Myyntijohtaja keskusteli myyntihenkilöstön kanssa (yhteensä seitsemän henkilöä) ja tuotantojohtaja tuotanto-osastojen työnjohtajien, ostohenkilön ja laatupäällikön kanssa (yhteensä seitsemän henkilöä). Näin saatiin mukaan hyvä otos sekä toimiston että tuotannon työntekijöitä. Ulkomaalaistaustaisen, mutta suomenkielentaitoisen myyntijohtajan kanssa keskusteluista kaksi kappaletta käytiin englanninkielellä ja viisi suomeksi. Osassa keskusteluista käytettiin myös molempia kieliä.

Heti kehityskeskustelun jälkeen työntekijä täytti kehityskeskustelun arviointilomakkeen (liite 4). Lomakkeeseen tuli vastaajan nimi, jotta voitiin erotella tuotannon ja toimiston vastaukset ja miettiä haastatteluja varten henkilöille lisäkysymyksiä. Vastaajien nimet jäivät vain opinnäytetyöntekijän tietoon. Arviointilomake suunniteltiin käyttäen apuna Aino-Marja Rajanevan (2002) tutkimusta suomalaisesta kehityskeskustelusta johtamisvälineenä. Lomakeen avulla haettiin vastauksia kysymykseen ”Miten työntekijät kokevat uuden kehityskeskustelukäytännön?”

Kun pilottikierron oli käyty läpi, vastasivat kaikki kehityskeskusteluihin osallistuneet työntekijät (yhteensä 14 kpl) myös motivaatiokyselyyn (liite 5). Sen

tarkoituksena oli saada vastauksia kysymyksiin ” Millainen on työntekijöiden työmotivaatio?” ja ”Millainen yhteys kehityskeskusteluilla on motivaatioon?”.

Kehityskeskustelun arviointilomake ja motivaatiokysely sisälsivät sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Lomakkeet oli laadittu pitäen mielessä juuri tämän organisaation tarpeet kuitenkin pohjautuen tietoperustaan ja ottaen huomioon tutkimuskysymykset.

Motivaatiokysymysten laatimisessa oli käytetty apuna Härkösen (2006) tekemää pro gradu-tutkielmaa. Siinä motivaatiotutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on kappaleessa 2.1 mainittu Locken motivaatiosekvenssi, jonka tekijöitä ovat tarpeet, arvot, tavoitteet, pysyvyysodotukset, palkkiot, tyytyväisyys ja sosiaalinen konteksti. Nämä kaikki ovat motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä (Härkönen 2006, 83). Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan luotettavan työmotivaation kuvauksen tulee tarkastella motivaatiota työntekijän persoonallisuuden, työn ominaisuuksien ja työympäristön näkökulmista (kuvio 4). Lisäksi kappaleessa 2.2 on mainittu lista, asioista, joiden pitää Aution ym. (2010) mukaan toteutua, jotta työmotivaatio on hyvä. Kaikki nämä edellä mainitut näkökulmat pyrittiin ottamaan huomioon motivaatiokyselyä laadittaessa. Kyselylomake pyrittiin pitämään lyhyenä ja kysymykset sellaisena, jotka antavat vastauksen niihin työmotivaatioseikkoihin, joita tässä organisaatiossa haluttiin selvittää.

Motivaatiokyselyn jälkeen koko aineistoa analysoitiin ja mietittiin mitä tarkentavia kysymyksiä on vielä tarpeen esittää teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelua varten laadittiin haastattelurunko (liite 6). Haastateltavat valittiin niin, että he edustivat eri osastoja. Ennen haastattelua haastateltavalle annettiin tietoa asiasta, jotta hän voi valmistautua ja olla tilanteessa luonteva ja ettei haastatteluun kuluisi liikaa aikaa. Haastatteluiden kesto oli noin 30 minuuttia. Kaikki haastattelut käytiin Fimetin tiloissa luottamuksellisina yksilöhaastatteluina ja niistä kirjoitettiin puhtaaksi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi työntekijöiden nimiä ei mainita analyysissä vaan ne jäivät ainoastaan opinnäytetyöntekijän tietoon.

Haastatteluiden jälkeen aineisto käsiteltiin mahdollisimman nopeasti, jotta materiaalin laatu pysyi hyvänä. Sanasanaista puhtaaksikirjoittamista ei tässä yhteydessä tarvittu, koska haastatteluja oli vähän ja haastattelut olivat lyhyitä.

4.5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kyselyistä, haastatteluista ja havainnoineista saatuja tuloksia. Lisäksi käytiin epävirallisia keskusteluja eri henkilöiden kanssa. Niistä nousi esiin asioita, joita on käytetty taustatietona.

Toimivan kehityskeskustelukäytännön luomiseksi tarvitaan suunnittelua ja sekä esimiesten että alaisten sitoutumista asiaan. Keskusteluiden onnistuminen edellyttää esimiehen aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja toisaalta alaisen kiinnostusta oman työnsä kehittämiseen. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan saa olla vuoden ainoa hetki, jolloin keskustelua käydään. Ihannetilanne olisi, että kehityskeskusteluissa käydään tarkemmin läpi niitä asioita, joista jo arjessakin on puhuttu.

Kehityskeskusteluiden painopiste voi vaihdella työnkuvasta riippuen eri henkilöillä ja eri osastoilla. Yrityksellä tulisi kuitenkin olla yleinen, toimintaan sopiva käytäntö, jonka mukaan kaikki kehityskeskustelut käydään. Fimetin kehityskeskustelut ovat vasta kokeiluvaiheessa ja tämän tutkimuksen perusteella päätetään jatkotoimenpiteistä. Seuraavassa käydään läpi työntekijöiden mielipiteitä käydyistä kehityskeskusteluista.

4.5.1 Kehityskeskustelut

Fimetin näkökulmasta tavoitteet ja odotukset keskusteluiden suhteen painottuivat organisaation yleiseen kehittämiseen. Kehityskeskusteluiden arvioinneista saatujen tulosten mukaan työntekijät odottivat pääasiassa avointa keskustelua ja

vuorovaikutusta. Erityisesti tuotannon työntekijät toivoivat mahdollisuutta puhua ongelmista ja vaikuttaa omaan työhön. Sekä tuotannon että toimiston työntekijät kokivat, että odotukset toteutuivat joko hyvin tai melko hyvin. Kolmella tuotannon ja kahdella toimiston työntekijällä ei ollut erityisiä odotuksia, koska tämä oli ensimmäinen kehityskeskustelu.

Kehityskeskusteluiden tavoitteet oli ymmärretty hyvin, vaikka nyt ei pystyttykään järjestämään varsinaista koulutusta kehityskeskusteluja varten. Työntekijät mainitsivat tavoitteeksi avoimen keskustelun, jossa molemmilla on mahdollisuus tuoda omia näkemyksiä esiin, vaikuttaa omaan työhön ja oppia ymmärtämään toisen ajatuksia. Tällä nähtiin olevan vaikutusta työmotivaatioon ja yhteistyön paranemiseen. Tavoitteena oli myös halu tuoda esiin ongelmakohtia, joihin haluttiin parannuksia. Myös palautetta haluttiin sekä saada että antaa. Yksi vastaajista kiteytti kehityskeskustelun tavoitteen: *”Keken avulla saadaan molemminpuolin selville missä mennään, miten mennään ja millä mielin mennään.”* Yhden vastaajan mielestä kehityskeskustelun tavoite oli epäselvä.

Kysymykseen ”Suhtauduitko keskusteluun mahdollisuutena tuoda omia näkemyksiäsi esiin?” toimistosta kaikki seitsemän vastasivat kyllä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelun jälkeen olisi hyvä analysoida keskustelujen antia ja jos tuloksena on useita samanlaisia näkemyksiä, voitaisiin päätellä mitä kohtia toiminnasta tulisi niiden perusteella kehittää. Tuotannosta kuusi henkilöä koki keskustelut mahdollisuutena tuoda omia näkemyksiä esiin ja yksi ei.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen vaikuttaa keskustelun sujumiseen ja siihen, että keskusteluun varattu aika tulee käytettyä tehokkaasti hyödyksi. Toimiston työntekijöistä viisi seitsemästä katsoi itse olleensa valmistautunut keskusteluun riittävästi ja kuuden mielestä myös esimies oli valmistautunut riittävästi. Yksi ei osannut sanoa oliko esimies valmistautunut riittävästi. Tuotannosta itse oli riittävästi valmistautunut kuusi ja heidän mielestä myös esimies oli valmistautunut riittävästi. Yksi ei osannut sanoa oliko valmistautuminen ollut riittävää.

Keskustelulomake annettiin työntekijälle noin viikkoa ennen keskustelua. Tarkoituksena oli, että siihen voi tutustua etukäteen ja miettiä vastauksia. Työntekijöistä yksi oli sitä mieltä, että käytetty lomake ei ollut riittävän selkeä vaan sisälsi liikaa kysymyksiä. Muut kokivat lomakkeen selkeäksi.

Taulukosta 1 selviää miten vastaajat kokivat keskustelutilanteen. Numerot esittävät vastaajien lukumäärää. Keskusteluilmapiiri oli toimiston työntekijöiden mielestä ”avoin”, ”hyvä tai ihan hyvä”, ”rento”, ”rauhallinen” ja ”positiivinen”. Tuotannon työntekijät kokivat ilmapiirin ”positiiviseksi”, ”mukavaksi”, ”odotuksia paremmaksi” ja ”ihan hyväksi.” Yksi koki, että ”sai rauhassa sanoa asiat ilman kilpahuutoa.” Yhden vastaajan mielestä keskustelu oli virallinen ja kiireinen.

		Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Aikaa oli riittävästi	Toimisto	6	1	
	Tuotanto	6	1	
Minua kuunneltiin riittävästi	Toimisto	6		1
	Tuotanto	7		
Keskustelun aikana toteutui molemminpuolinen kunnioitus toisen mielipiteitä kohtaan	Toimisto	7		
	Tuotanto	6		1
Minun oli helppo tuoda omia ideoita esille	Toimisto	5	2	
	Tuotanto	7		
Annoin palautetta esimiehelleni	Toimisto	5	2	
	Tuotanto	7		
Työtilanteestani keskusteltiin riittävästi	Toimisto	6		1
	Tuotanto	7		
Sain uusia näkemyksiä asioihin	Toimisto	4	2	1
	Tuotanto	3	2	2
Sain vahvistusta omaan rooliini Fimetin toimintaprosessissa	Toimisto	3	1	3
	Tuotanto	3	1	3
Sain uutta tietoa yrityksen tavoitteista	Toimisto	5	2	
	Tuotanto	5	2	
Saatiin joitain päätöksiä aikaan	Toimisto	2	4	1
	Tuotanto	4	1	2

TAULUKKO 1. Miten kehityskeskustelutilanne koettiin

Kysymykseen ”Oliko joitain rajoitteita, jotka estivät keskustelun onnistumisen?” toimiston työntekijöistä neljä oli sitä mieltä ettei ollut. Yksi näki englanninkielen käytön pienenä rajoittavana tekijänä ja yksi oli sitä mieltä, että varauksellinen ennakkواسenne saattoi jonkin verran rajoittaa keskustelun onnistumista. Tuotannossa oltiin yleisesti sitä mieltä, ettei rajoittavia tekijöitä ollut. Yhden vastaajan mielestä kuitenkin ”*esimiehen tietämättömyys käytännön asioista rajoitti keskustelun onnistumista.*”

Keskustelun jälkeinen olotila oli toimiston työntekijöillä ”normaali”, ”kevyt”, ”helpottunut”, ”ihan ok”, ”rento” ja ”tyytyväinen, koska sai sanottua mitä halusi, sai palautetta ja selkeämmän käsityksen Fimetin tulevaisuudesta.”

Tuotannon työntekijät kokivat, että olotila oli: ”ihan ok”, ”autuas”, ”positiivinen”, ”pikkuisen kevyempi”, ”sama ku ennenki” ja ”hyvä, koska sai purkaa sydäntään.”

Kehityskeskusteluissa voi syntyä paljon tietoa, jota voidaan käyttää organisaation kehittämiseen. Kehityskeskustelun arviointilomakkeen kysymyksellä numero kahdeksan kysyttiin ”Uskotko, että kehityskeskusteluiden tuloksena saadaan aikaan joitain muutoksia toimintaan?” Toimiston työntekijöistä kaksi uskoi, että koulutusasioita ja tiedonkulkua parannetaan. Kolmen mielestä aika näyttää tuleeko muutoksia. Mahdollisuus muutoksiin kuitenkin on, jos asioista saadaan avattua keskustelua myös johdon suuntaan. Yksi oli sitä mieltä, että muutosta ei tapahdu, koska samoja asioita on jo käsitelty käytäväkeskusteluissa aiemminkin ja muutoksia ei ole tapahtunut. Tuotannossa uskottiin, että jos muutoksia tapahtuu, ne tapahtuvat pitkällä aikavälillä. Joitain muutoksia tosin jo laitettiin alullekin. Myös vanhoja asioita keskusteltiin nyt uudelleen ja kirjattiin ylös. Kirjaamisen toivotaan edesauttavan asioiden etenemisessä.

Havaintojen mukaan työntekijät haluaisivat parantaa kommunikointia ja tiedonkulkua yrityksen sisällä. Kysymyksellä numero yhdeksän kysyttiin voisiko kehityskeskusteluilla parantaa arjen kommunikointia. Sekä toimistosta että tuotannosta neljä seitsemästä oli sitä mieltä, että parannusta voidaan saada aikaan. Kehityskeskustelun avulla voidaan lisätä luottamusta ja saada uusia näkökulmia ja tämä auttaa kommunikoinnissa. Muut vastaajat totesivat, että aika näyttää tässäkin asiassa mitä tapahtuu. Kaksi ei osannut sanoa tapahtuuko muutosta lainkaan.

Yleisesti ei voida antaa yksityiskohtaisia ohjeita siitä, mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi. Fimetilläkin voidaan jatkossa muokata keskustelujen sisältöä. Työntekijöitä pyydettiin valitsemaan omasta mielestään

viisi tärkeintä asiaa, joita kehityskeskustelussa pitäisi käydä läpi. Taulukossa 2 on esitelty tulokset.

	Toimisto vastaajia kpl	Tuotanto vastaajia kpl	Yhteensä
Työssä jaksaminen ja viihtyminen	6	6	12
Työolot	5	6	11
Osaston yhteiset asiat	4	5	9
Palaute työntekijälle	5	4	9
Tavoitteet	5	3	8
Kehitystarpeet	4	4	8
Työtehtävät	3	3	6
Palaute esimiehelle	2	3	5
Esimies-alaissuhde	1	1	2
Palkka	0	0	0

TAULUKKO 2. Kehityskeskusteluiden toivottu sisältö

Vastausten perusteella voidaan todeta, että työssä jaksaminen ja viihtyminen sekä työolot ovat työntekijöille tärkeimmät asiat, joita halutaan käydä läpi kehityskeskusteluissa. Palaute itselle nähdään tärkeämmäksi kuin palaute esimiehelle. Palkasta ei kehityskeskusteluissa haluta keskustella.

Kysymyksellä numero 11 kysyttiin miten hyödylliseksi kehityskeskustelut jatkossa koetaan. Taulukosta 3 nähdään eriteltyinä toimiston ja tuotannon työntekijöiden mielipiteet.

	Toimisto vastaajia kpl	Tuotanto vastaajia kpl
Erittäin tärkeiksi	1	1
Melko tärkeiksi	5	2
Jokin verran tärkeiksi	0	3
Ei tärkeää	1	1

TAULUKKO 3. Miten hyödyllisiksi kehityskeskustelut koetaan jatkossa

Erittäin tärkeänä keskustelua pitävät totesivat, että *”on hyvä, että edes joskus on aikaa ja mahdollisuus puhua asioita rauhassa ja laajemmin. Keke-asioita kun ei normaalisti työaikana puhuta”* ja *”Näin taataan vähintäänkin se, että kaikille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omiin oloihinsa.”*

Enemmistö vastaajista koki kehityskeskustelut jatkossa **melko tärkeiksi**:

”Jokainen tarvitsee oman hetken esimiehen kanssa”, ”Kyllä tuossa voi saada tietoa ihmisestä mitä hänen päässään liikkuu.”, ”On tärkeää saada ja antaa palautetta”, ”Tulisi kerran vuodessa läpikäytyä työntekijän näkemykset ja puutteet omasta työstään.” Yksi vastaajista koki, että vaikka ilman kehityskeskusteluakin tullaan toimeen, on niitä kuitenkin hyvä jatkaa myös tulevaisuudessa, jos keskusteluja yleisesti pidetään yrityksessä positiivisena asiana.

Ne jotka pitivät keskusteluja tulevaisuudessa **jonkin verran tärkeinä**

kommentoivat seuraavasti: *”Saattaa vanhakin koira oppia uusia asioita.”, ”Voisi parantaa yhteistyötä.”* ja *”Vaikea sanoa jatkosta kun on niin vähän kokemusta, riippuu myös muitten asenteista. Mutta ehdottomasti kokeilemisen arvoista.”*

Kahden vastaajan mielestä kehityskeskustelut **eivät ole jatkossa tärkeitä**, koska samoja asioita puhutaan lähes päivittäin. Palutettakin halutaan antaa heti eikä kerätä niitä kehityskeskusteluita varten. Tällä taataan avoin ilmapiiri.

Yleisinä kommentteina kehityskeskusteluista saatiin seuraavaa:

”Joitain asioita tuli mieleen vasta kehityskeskustelun jälkeen.”

”Lomaketta seurattiin liian tarkkaan.”

”Kerrankin tuntui, että mielipiteilläni oli väliä.”

”Tämä oli hyvä juttu, sillä Fimetillä tarvitaan lisää avointa keskustelua.”

”Aivan hyvä ottaa käyttöön Fimetissä.”

”Voisi ehkä yhdistää tuloskeskustelun kanssa. Kannatan tiimi- tai osastokohtaista tulosseurantaa. Ei ihan helppo asia, mutta miettimisen arvoinen.”

”Vähemmän kysymyksiä.”

Tuotannossa kehityskeskustelut käytiin mm. osastojen työnjohtajien kanssa. Heillä kaikilla viidellä on omia alaisia. Kysymyksellä numero 12 haluttiin selvittää heidän halukkuutensa käydä kehityskeskusteluja jatkossa myös omien alaistensa kanssa. Kolme heistä oli halukas keskusteluihin ainakin kokeilumielessä. Keskustelu voisi parantaa yhteishenkeä, vaikka keskustelun ei tarvitsisikaan olla näin laaja. Kaksi oli sitä mieltä, ettei kehityskeskusteluihin ole oman ryhmän kanssa tarvetta, koska ryhmä on tiivis ja tuntee toisensa jo hyvin. Lisäksi päivittäin keskustellaan samoista asioita.

4.5.2 Työmotivaatio

Esimiehen tärkeä tehtävä on poistaa organisaatiossa olevia motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Tätä tehtävää varten esimiehen on tunnistettava ja ymmärrettävä mitkä asiat työntekijöitä motivoivat ja mitkä asiat laskevat motivaatiota. Fimetin työntekijöiden työmotivaatiota tutkittiin motivaatiokyselyllä, johon vastasivat kaikki neljätoista kehityskeskustelun käynyttä työntekijää.

Motivaatiokyselyn ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä työmotivaatiota lisäävää asiaa. Taulukossa 4 on lueteltu työntekijöiden vastaukset.

TOIMISTO	TUOTANTO
Työkaverit	Työkaverit
Johdon tuki/ tiimin tuki	Esimiehen tuki
Mukavat asiakkaat/ hyvät asiakassuhteet	Yhteishenki
Työssä onnistumiset	Mukava työpaikka
Itsenäinen ja vaihteleva työ	Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan
Haastavissa aikatauluissa pysyminen	Monipuoliset/ haastavat työtehtävät
Positiivinen työilmapiiri	Hyvä työilmapiiri
Riittävä korvaus työstä	Palkka
Kaikkien tasavertainen kohtelu	Koulutusta vastaava työ
Hyvin tehdystä työstä saatu kiitos/ huomio	Palaute
Asiakkailta saatu positiivinen palaute	Saa tehdä ”businessia”
Asioiden sujuminen	Neo = jotain uutta tulossa
Työaikojen joustavuus	”Perheyhtiö”

TAULUKKO 4. Työmotivaatioita lisäävät asiat

Toinen avoin kysymys selvitti työmotivaatiota vähentäviä asioita. Vastaukset on lueteltu taulukossa 5.

TOIMISTO	TUOTANTO
Lomautukset	Lomautukset
Epätasa-arvoinen kohtelu	Eriarvoisuus osastojen välillä
Suunnitelmallisuuden puute talon tavoissa toimia	Huonosti suunniteltu tuotannon kuormitus
Ryhdyttömyys ja järjestyksen puute	Sähläys
Ongelmat tiedonkulussa	Aikataulujen pitämättömyys
Laiskottelu/ työnantajan vedätys	Toiset saavat tehdä mitä haluavat
Asioiden hidas toteutus	Lupaukset, joita ei pidetä vaikka luvataan
Kun tietokone tökkii (harvoin, mutta joskus)	Huonot työvälineet
Hyvityslaskujen teko	Vastuiden epäselvyydet
Kyttäys	Huono ilmapiiri
Tuotekehityksen hitaus	Huono johtaminen
Samojen asioiden jankuttaminen asiakkaille	Epämääräiset tilaukset
	Työntekijän osaamisen aliarvioiminen

TAULUKKO 5. Työmotivaatiota vähentävät asiat

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan miten lomautukset vaikuttavat työmotivaatioon. Neljästätoista vastaajasta neljä oli sitä mieltä, etteivät lomautukset vaikuta motivaatioon. Näistä kaksi oli sitä mieltä, että sitävastoin heti lomautuksen jälkeen tuleva ”jumalaton kiire ja sähläys” laskee motivaatiota.

Kymmenen vastaajaa koki lomautuksen vaikuttavan työmotivaatiota laskevasti.

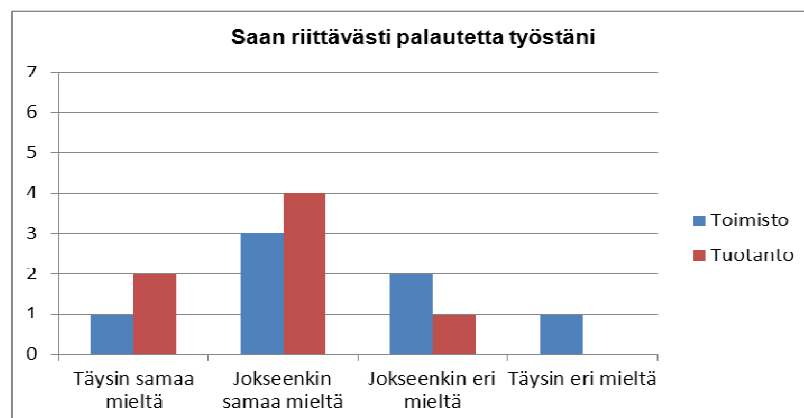
Heistä viisi mainitsi, että ennen kaikkea lomautusten epätasa-arvoinen jakautuminen alentaa työmotivaatiota. ”*Miksi juuri minun palkasta pitää säästää,*

jotta työkaveri voi olla normaalisti töissä.” ”Masentaa kun lomautukset eivät koske kaikkia. Kukaan ei kuitenkaan ole korvaamaton.” ”Tulee tunne, että toisilla on suojatyöpaikka.” Myös lomautusten jatkuminen vuodesta toiseen koettiin motivaatiota alentavana tekijänä. ”Ensin tehdään niska limassa pitkiä päiviä ja sitten potkitaan heti lomautukselle. Ja sama tilanne jatkuu vuodesta toiseen.”

Seuraavilla kuvioilla kuvataan vastauksia kysymyksiin numero 4 – 6. Koska vastaajia oli sekä tuotannosta, että toimistosta molemmista seitsemän, ovat taulukoiden arvot nollassa seitsemään.

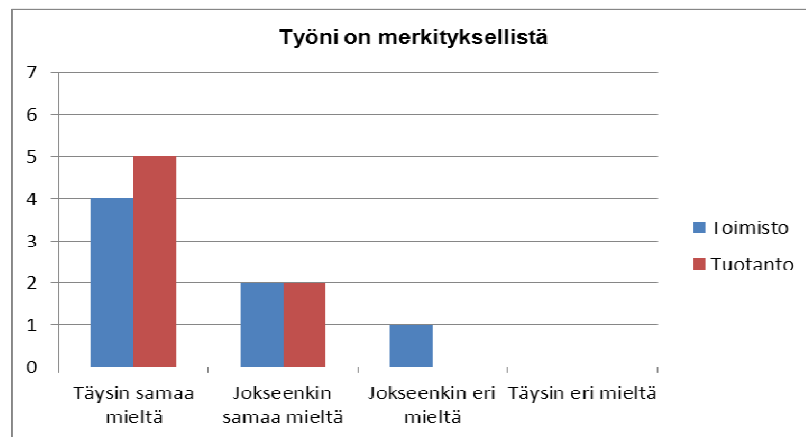
Locken (1991) mukaan työmotivaation kannalta työn tärkeimmät piirteet ovat palaute, työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tötäidot. Näitä selvitettiin motivaatiokyselyn kysymyksellä numero 4.

T-median ja taloudellisen tiedotustoimiston toteuttaman tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat säännöllistä palautetta työstään ja pitävät kehityskeskusteluja hyvänä palautetyökaluna (Nuutinen, 2010.) Fimetillä 72 % vastaajista koki saavansa riittävästi tai lähes riittävästi palautetta (kuvio 15).



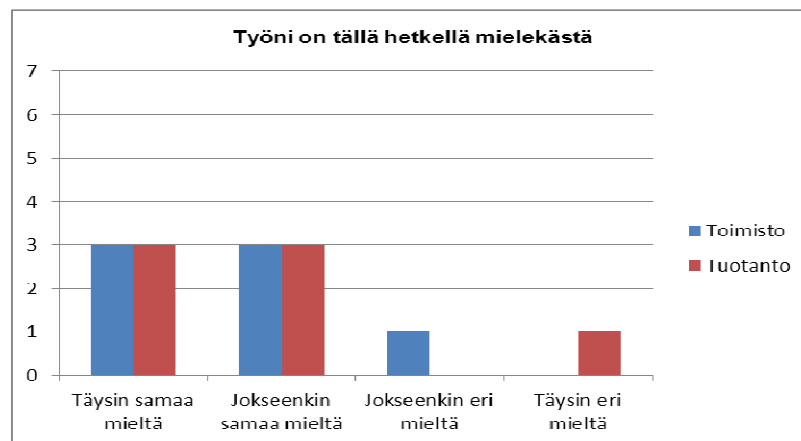
KUVIO 15. Vastausten jakautuminen väittämästä 4a

Työn merkityksellisyys voi olla voimakkaampi motivoija kuin esimerkiksi raha. Suurin osa eli 93 % vastaajista oli väittämän ”työni on merkityksellistä” kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja toimistosta oli jokseenkin eri mieltä. Vastausten jakautuminen selviää kuviosta 16.



KUVIO 16. Vastausten jakautuminen väittämästä 4b

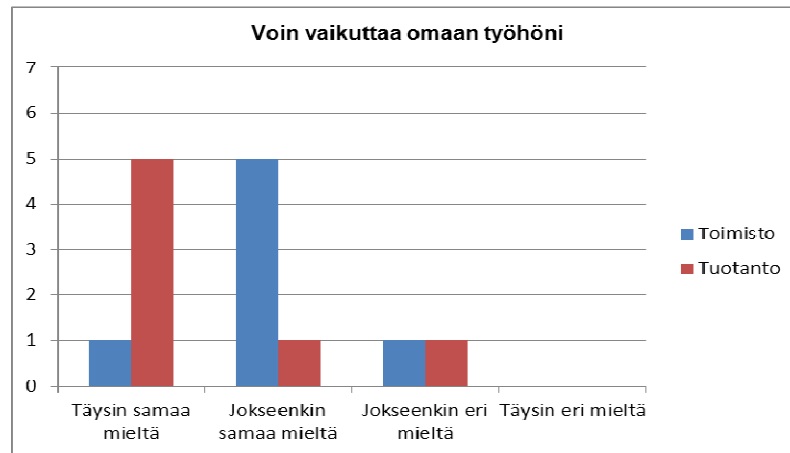
Työn merkityksellisyyden lisäksi työn mielekkääksi kokeminen on merkittävä osa työmotivaatiota. Jos työ on merkityksellistä, voidaan sen päätellä olevan myös mielekästä. Kuviosta 17 selviää, että neljästätoista vastaajasta kaksitoista (85 %) oli väittämän ”työni on tällä hetkellä mielekästä” kanssa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä.



KUVIO 17. Vastausten jakautuminen väittämästä 4c

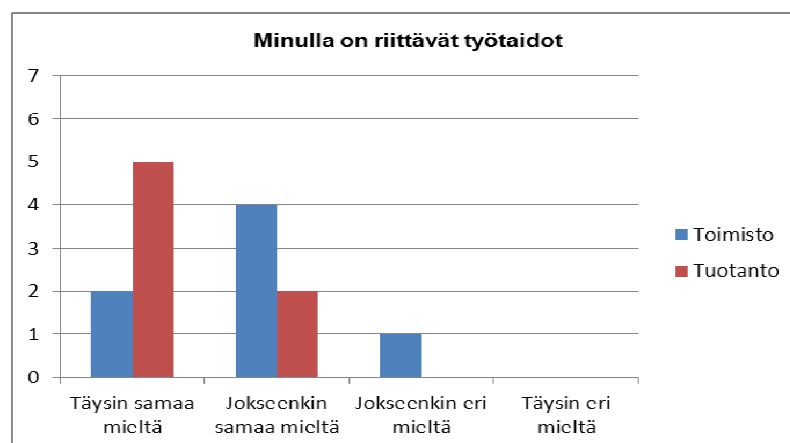
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön heijastuvat myös työmotivaatioon. Tutkimustuloksista selviää, että Fimetin työntekijät kokevat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä hyviksi (kuvio 18). Neljästätoista vastaajasta kaksitoista (85 %) oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”voin vaikuttaa omaan työhöni” kanssa. Tuotannossa asiasta oltiin jonkin verran vakuuttuneempia kuin toimistossa. Haastatteluiden perusteella vaikutus-

mahdollisuudet omaan työhön vaikuttavat myös työn mielekkyyteen. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että vaikka omat vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät, on silti tärkeää, että selkeät raamit työhön tulevat työnantajalta. ”*Muutenhan moni voi olla ihan tuuliajolla.*”



KUVIO 18. Vastausten jakautuminen väittämästä 4d

Työntekijän ammattitaito vaikuttaa sekä henkilön työmotivaatioon että koko organisaation menestymiseen. Fimetin työntekijöistä täysin samanmielisiä väittämän ”minulla on riittävät työtaidot kanssa” oli seitsemän vastaajaa. Kuusi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Eli yhteenvetona voidaan sanoa, että 92 % vastaajista koki omaavansa riittävät tai lähes riittävät työtaidot (kuvio 19).



KUVIO 19. Vastausten jakautuminen väittämästä 4e

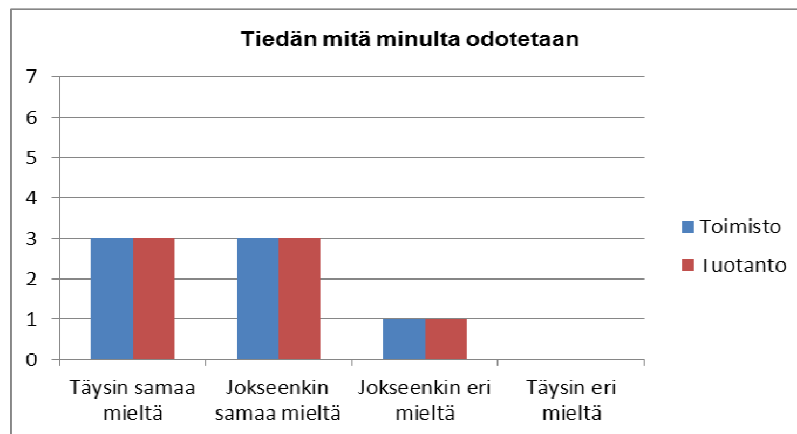
Kappaleessa 2.2 oli Aution ym. (2010) mukaan tehty lista niistä asioista, jotka työntekijällä pitää toteutua, jotta työmotivaatio on hyvä:

- hän tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hän on tehtävistään suoriutunut
- hän tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan
- hän voi vaikuttaa omaan työhönsä, uraansa ja organisaation kehittämiseen
- hänellä on mahdollisuus saada apua haastaviin tehtäviin
- hänellä on mahdollisuus omien kykyjensä mukaiseen palkkioon ja etenemiseen.

Näihin asioihin haettiin vastausta kysymyksellä numero 5.

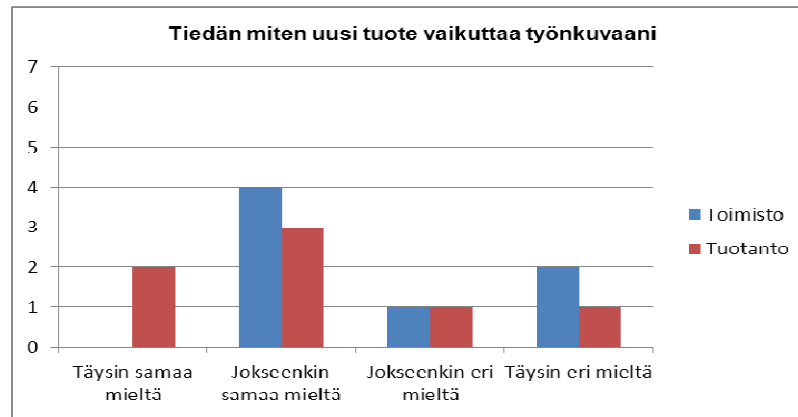
Väittämällä 5a selvitettiin tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan.

Neljästätoista vastaajasta kaksitoista (85 %) tiesi tai lähestulkoon tiesi mitä häneltä odotetaan (Kuvio 20).



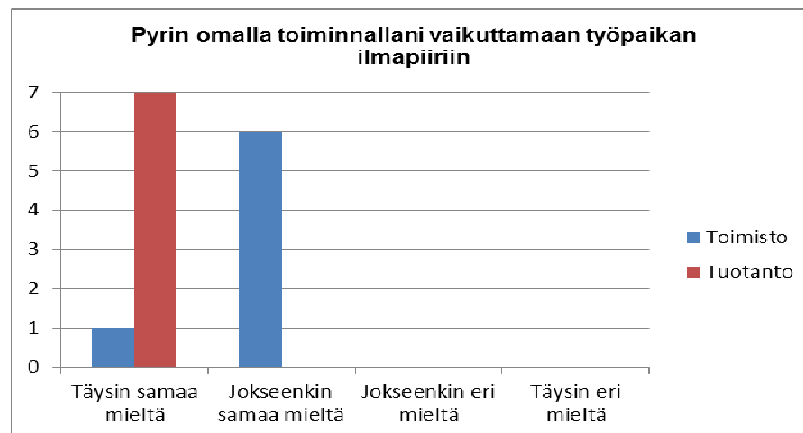
KUVIO 20. Vastausten jakautuminen väittämästä 5a

Tietämys uuden tuotteen vaikutuksista omaan työhön jakoi vastaajien mielipiteet kaikille vastausvaihtoehdoille kuvion 21 mukaisesti. Tuloksista voidaan päätellä, että tuotannolle uuden tuotteen vaikutukset omaan työhön ovat toimistoa jonkin verran selvemmät.



KUVIO 21. Vastausten jakautuminen väittämästä 5b

Jokainen tuo omalla persoonallaan oman lisänsä työpaikan ilmapiiriin. Kuten taulukosta 4 ilmeni, oli työpaikan ilmapiirillä vaikutusta työmotivaatioon. Kuvion 22 mukaan kaikki vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että pyrkivät tietoisesti omalla toiminnallaan vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin.



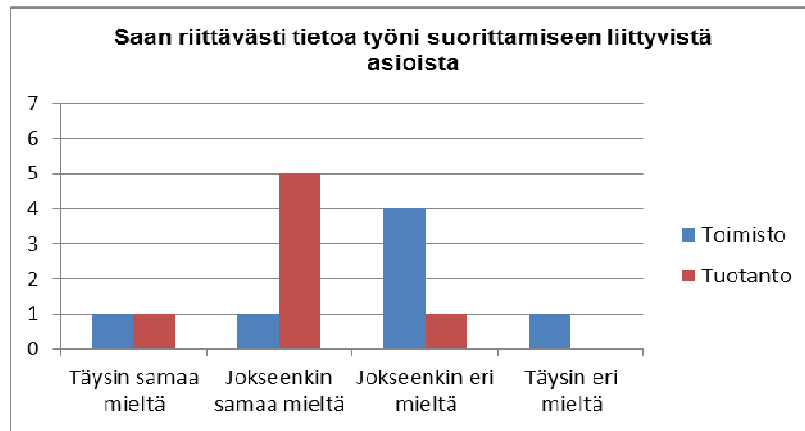
KUVIO 22. Vastausten jakautuminen väittämästä 5c

Havaintojen mukaan tiedonkulussa on ollut aikaisemmin toivomisen varaa.

Kuvion 23 mukaan täysin tai lähes tyytyväisiä tiedon kulkuun oman työn suhteen on tällä hetkellä kahdeksan neljästätoista vastaajasta (57 %). Toimistossa tiedonkulkuun ollaan selvästi tyytymättömämpiä kuin tuotannossa.

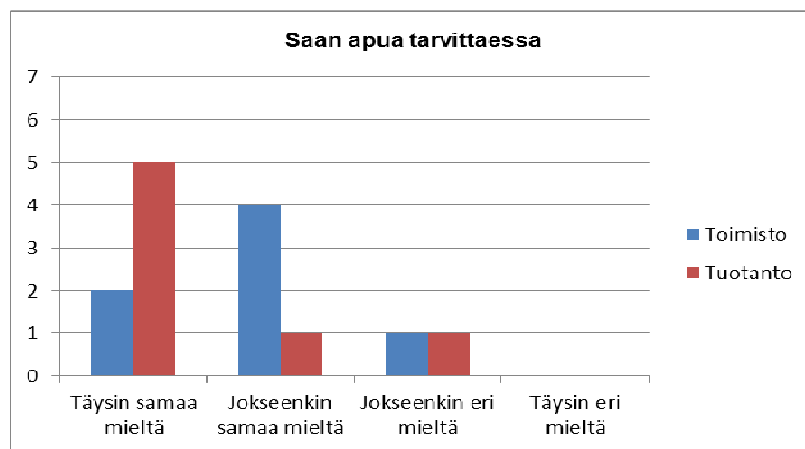
Haastatteluiden mukaan tiedonkulun paraneminen ei välttämättä aina paranna työmotivaatiota, mutta antaa kuitenkin tunteen, että olen tärkeä osa työprosessia

eikä minua ole sivuutettu. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tietoa on osattava myös itse etsiä sekä jakaa muille tietoa omasta työstä.



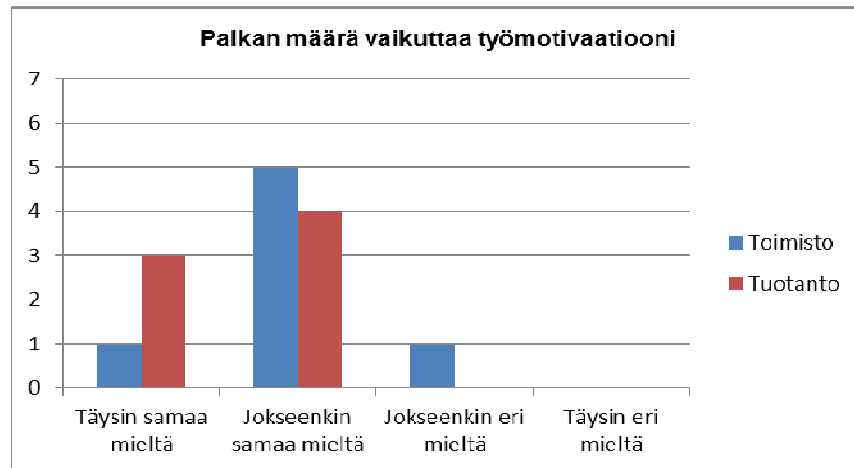
KUVIO 23. Vastausten jakautuminen väittämästä 5d

Avun saantiin ollaan melko tyytyväisiä. Vain 14 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän ”saan apua tarvittaessa” kanssa (kuvio 24).



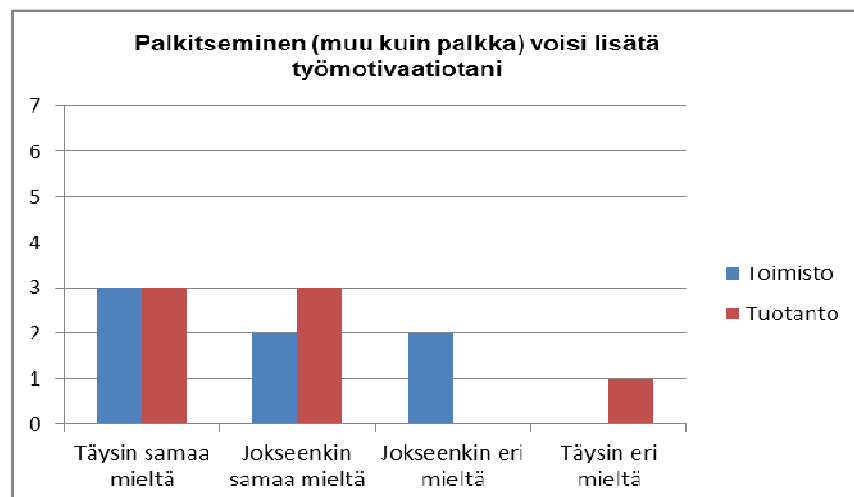
KUVIO 24. Vastausten jakautuminen väittämästä 5e

Joillekin palkan määrä on tärkeä motivaatiotekijä, joillekin taas työmotivaatio koostuu ennen kaikkea muista seikoista. Enemmistöä Fimetin työntekijöistä palkan määrä motivoi. Kuvion 25 mukaan 93 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”palkan määrä vaikuttaa työmotivaatiooni” kanssa.



KUVIO 25. Vastausten jakautuminen väittämästä 5f

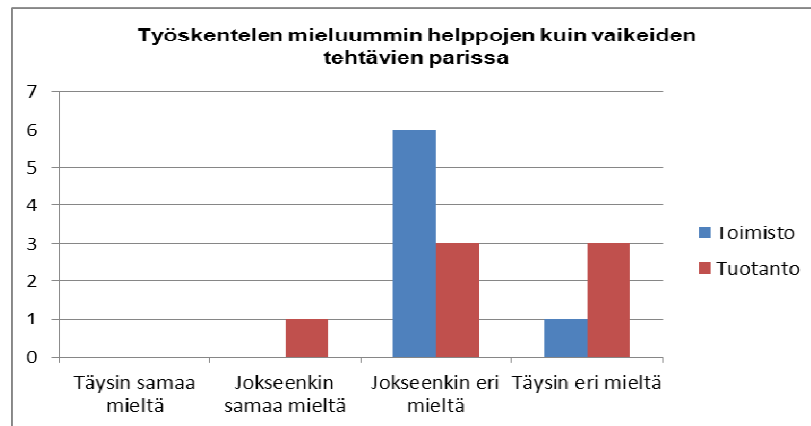
Palkan lisäksi jokin muukin palkitsemiskeino voi kannustaa parempiin suoriuksiin. Muiden palkitsemiskeinojen työmotivaatiota lisäävä vaikutus jakautti mielipiteet kuvion 26 mukaisesti. Haastatteluiden mukaan yksi tärkein muu palkitsemiskeino olisi positiivisen palautteen saaminen. Muina asioina mainittiin ylimääräinen palkallinen vapaa, mahdollisuus etätyöhön ja osallistumismahdollisuudet asioiden kehittämiseen. *”Tulis tunne, että munkin työpanos on tärkeä.”*



KUVIO 26. Vastausten jakautuminen väittämästä 5g

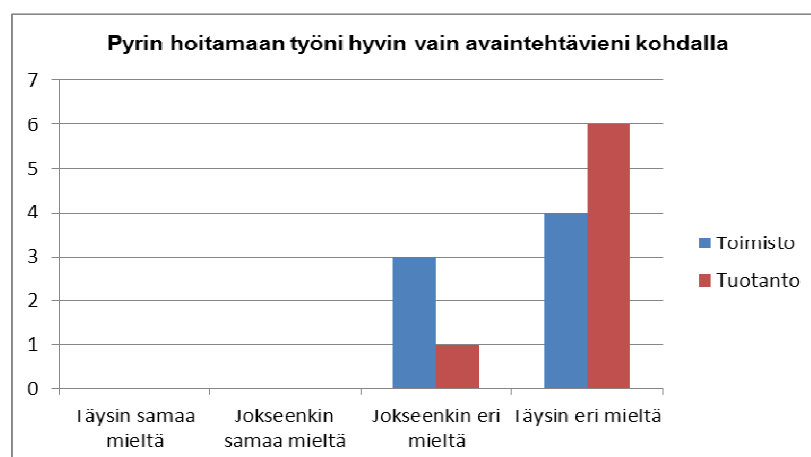
Ruhotien ja Hongan (1999) mukaan työmotivaatiota kuvattaessa tulee miettiä työntekijän persoonallisuutta, työn ominaisuuksia ja työympäristöä. Näistä persoonallisuustekijöitä ja työympäristöä kysyttiin kysymyksellä numero 6.

Jotkut työntekijät motivoituvat haastavista työtehtävistä. Myös enemmistö kyselyyn vastanneista Fimetin työntekijöistä koki mieluisammaksi vaikeammat kuin helpot työtehtävät. Vastausten jakautuminen väittämään ”työskentelen mieluummin helppojen kuin vaikeiden tehtävien parissa” näkyy kuviosta 27.



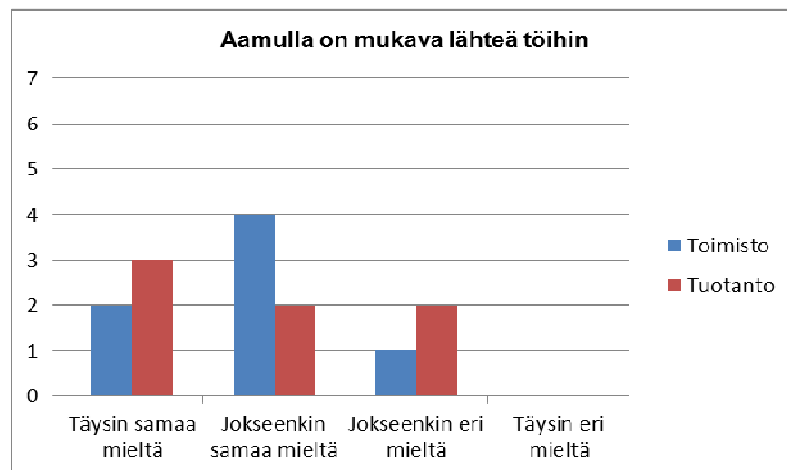
KUVIO 27. Vastausten jakautuminen väittämästä 6a

Kokonaisvaltainen työtehtävien hyvä hoitaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Kuvion 28 mukaan kukaan vastaajista ei kokenut hoitavansa hyvin pelkästään avaintehtäviään. 71 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän ”pyrin hoitamaan työni hyvin vain avaintehtävieni kohdalla” kanssa.



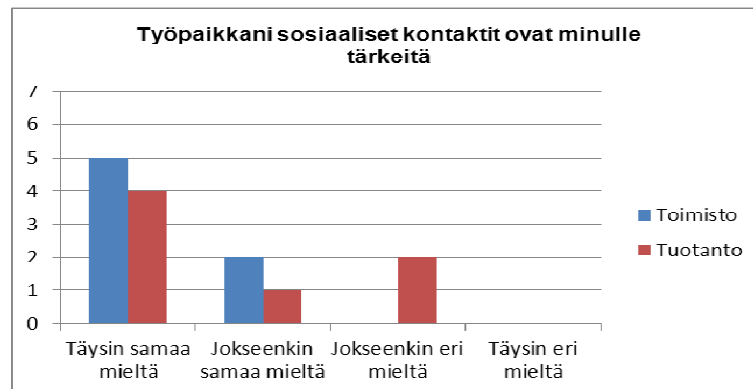
KUVIO 28. Vastausten jakautuminen väittämästä 6b

Millaisella mielellä töihin aamulla sitten lähdetään? Väitteen ”aamulla on mukava lähteä töihin” kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 78 % vastaajista.



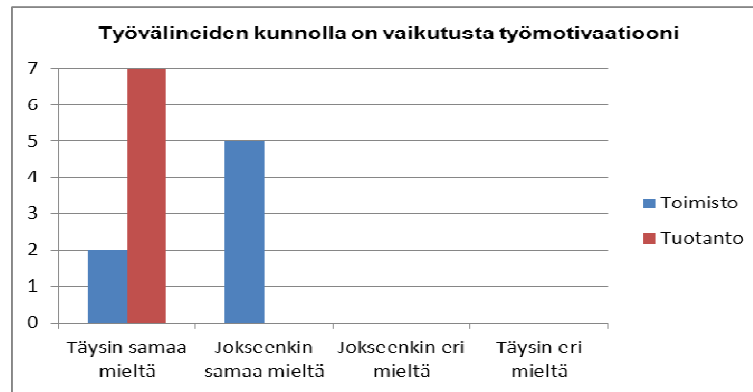
KUVIO 29. Vastausten jakautuminen väittämästä 6c

Henkilön persoonallisuustekijät määrittelevät sen, miten tärkeiksi työpaikan sosiaaliset kontaktit koetaan. Iltalehden (2011) mukaan Tel Avivin yliopistossa tehty tutkimus viittaa siihen, että työpaikan sosiaaliset kontaktit voivat jopa lisätä elinvuosia. Kuvioista 30 selviää Fimetin työntekijöiden mielipiteet sosiaalisten kontaktien tärkeydestä. Toimiston työntekijöille sosiaaliset kontaktit ovat jonkin verran tärkeämpiä kuin tuotannon työntekijöille.



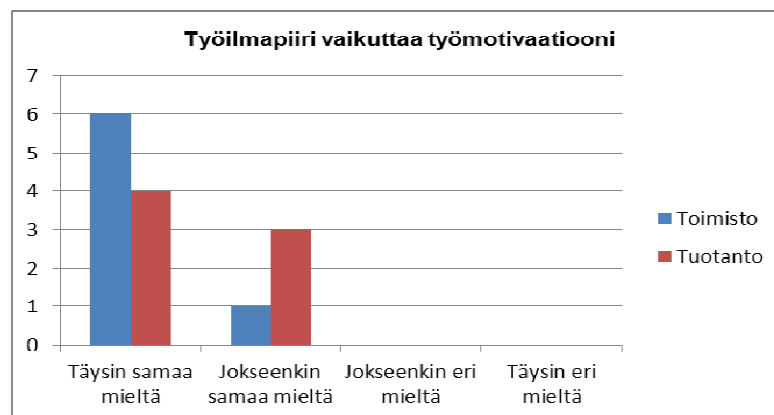
KUVIO 30. Vastausten jakautuminen väittämästä 6d

Vastaajien mielipiteiden mukaan työvälineiden kunnolla on merkitystä työmotivaatioon (kuvio 31). Tuotannossa asialla on vielä suurempi merkitys, sillä heistä 100 % oli väittämään täysin samaa samaa mieltä.



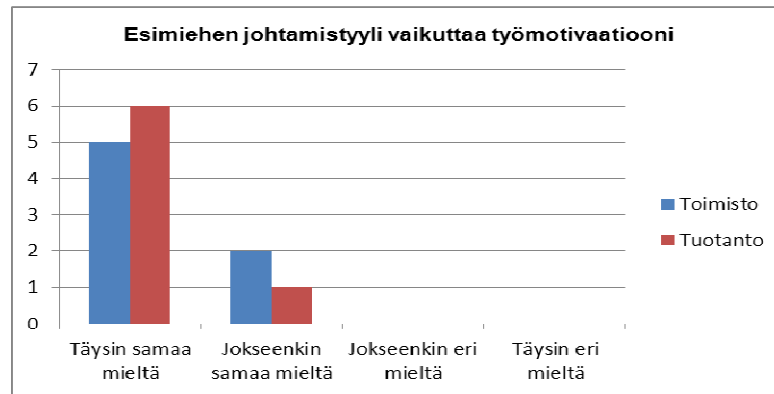
KUVIO 31. Vastausten jakautuminen väittämästä 6e

Joillekin ihmisille työilmapiirin vaikutus on voimakkaampi, jolloin oma työmotivaatio muokkautuu ilmapiiriin mukaan. Toiset taas muokkaavat itse ilmapiiriä oman motivaation mukaan. Väitteeseen ”työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatiooni” oli vastaajista 71 % täysin samaa mieltä. Loput 29 % olivat jokseenkin samaa mieltä eli kaiken kaikkiaan Fimetillä työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon on merkittävä. Vastausten jakautuminen näkyy kuviosta 32.



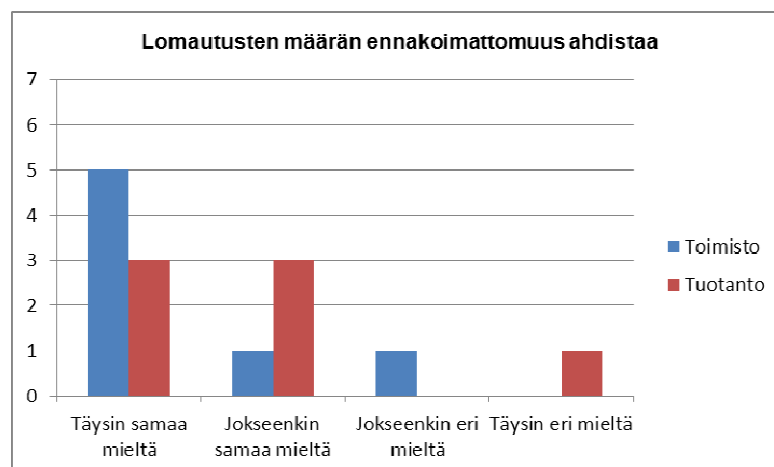
KUVIO 32. Vastausten jakautuminen väittämästä 6f

Johtaminen näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa eri tavoin. Sen vaikutus työmotivaatioon on eri henkilöillä erilainen. Fimetin neljästätoista työntekijästä yksitoista (78 %) oli täysin samaa mieltä väittämään ”esimiehen johtamistyyli vaikuttaa työmotivaatiooni” (kuviota 33). Yksilötasolla enemmistö haastatelluista oli tyytyväisiä nykyiseen johtamiseen, mutta epäili, että johtaminen ei ole välttämättä riittävän näkyvää arjessa jos ajatellaan koko organisaatiota.



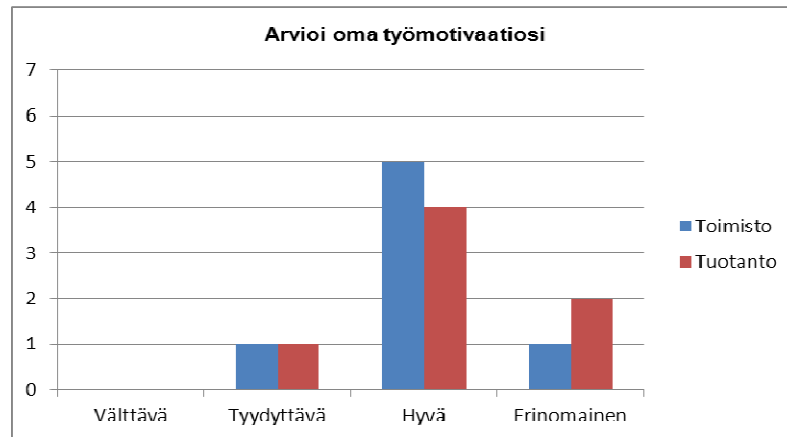
KUVIO 33. Vastausten jakautuminen väittämästä 6g

Työn päätarkoitus on yleensä taata turvallinen toimeentulo. Miten tämä toteutuu Fimetillä jatkuvien lomautusten takia? Tilanne voi ahdistaa, koska etukäteen ei tiedä kuinka monta päivää ensi kuussa on lomautuksia. Vastaajien näkemys asiaan nähdään kuviosta 34. Vastaajista 85 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että lomautusten määrän ennakoimattomuus ahdistaa. Toimistossa täysin samanmielisiä oli jonkin verran enemmän kuin tuotannossa.



KUVIO 34. Vastausten jakautuminen väittämästä 6h

Jokaisen arviota omasta yleisestä työmotivaatiosta kysyttiin kysymyksellä numero 9. Kuviosta 35 selviää yleisen työmotivaation taso. Erinomaiseksi oman työmotivaation koki kolme vastaajaa, hyväksi yhdeksän vastaajaa. Eli kaiken kaikkiaan 85 % vastaajista oli sitä mieltä että oma työmotivaatio on hyvä tai parempi kuin hyvä.

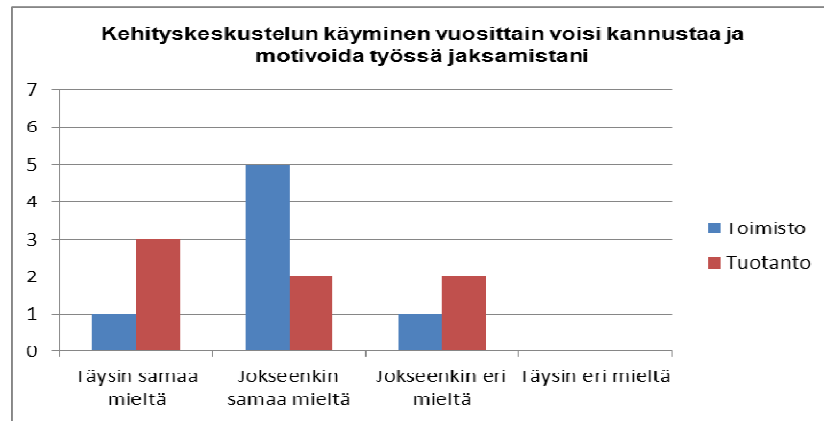


KUVIO 35. Oma arvio työmotivaatiosta

4.5.3 Kehityskeskusteluiden vaikutus työmotivaatioon

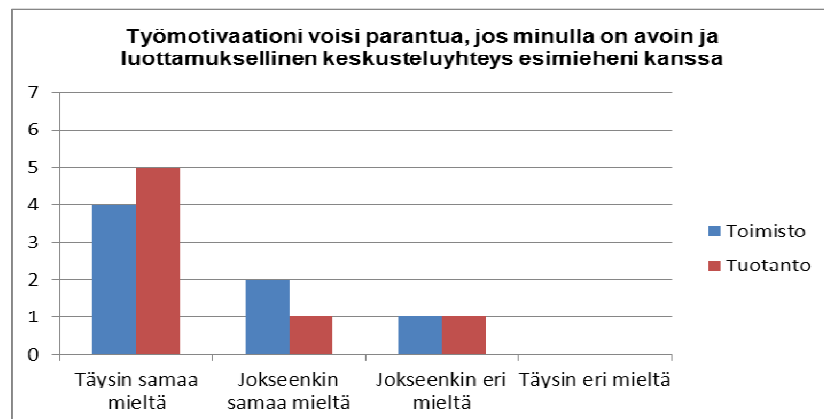
Henkilöstön motivaatio-ongelmat johtuvat usein puutteellisesta viestinnästä tai sen puuttumisesta kokonaan. Omaa työpanosta ei myöskään aina nähdä osana yrityksen kokonaistavoitteita. Oman osuuden ymmärtäminen edellyttää vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä. (Aarnikoivu 2010, 32 – 33.) Vuoropuhelua tarvitaan yrityksen arjessa ja sen lisäksi voidaan käyttöön ottaa kehityskeskustelut. Vaikka Aarnikoivun (2008, 117) mukaan kehityskeskustelun hyötyjä ei aina voida absoluuttisesti mitata, sisältävät ne silti paljon mahdollisuuksia. Kehityskeskustelun hyötyä voidaan perustella sillä, että keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, parantaa usein alaisen työmotivaatiota. Asiasisällöstä riippumatta jo se, että esimies keskustelee alaisensa kanssa osoittaa välittämistä ja luo innostusta.

Kehityskeskusteluiden vaikutusta työmotivaatioon kysyttiin motivaatiokyselyn kysymyksillä numero 7 ja 8. Väittämä ”kehityskeskustelun käyminen vuosittain voisi kannustaa ja motivoida työssä jaksamista” jakoi vastaukset kuvion 36 mukaisesti. Täysin samaa mieltä oli 29 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 50 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 21 % vastaajista.



KUVIO 36. Vastausten jakautuminen väittämästä 7a

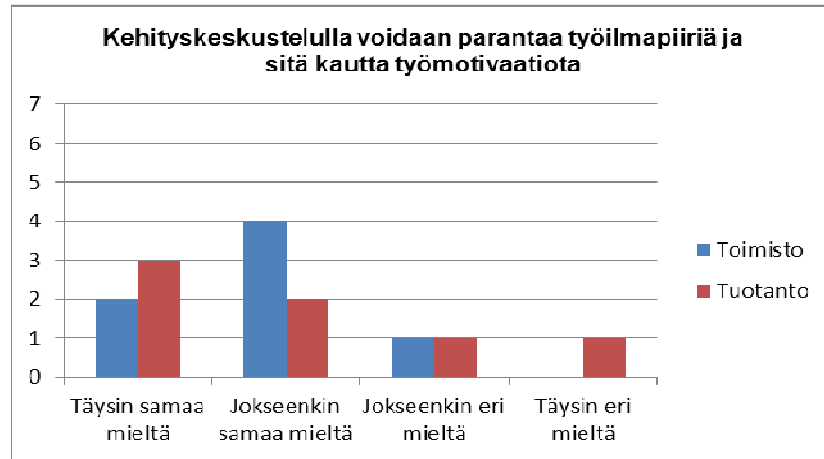
64 % vastajista oli täysin samaa mieltä ja 21 % jokseenkin samaa mieltä, että avoin keskusteluyhteys esimiehen kanssa parantaisi työmotivaatiota. 14 % oli jokseenkin eri mieltä, että työmotivaatio paranisi avoimella keskusteluyhteydellä (kuvio 37).



KUVIO 37. Vastausten jakautuminen väittämästä 7b

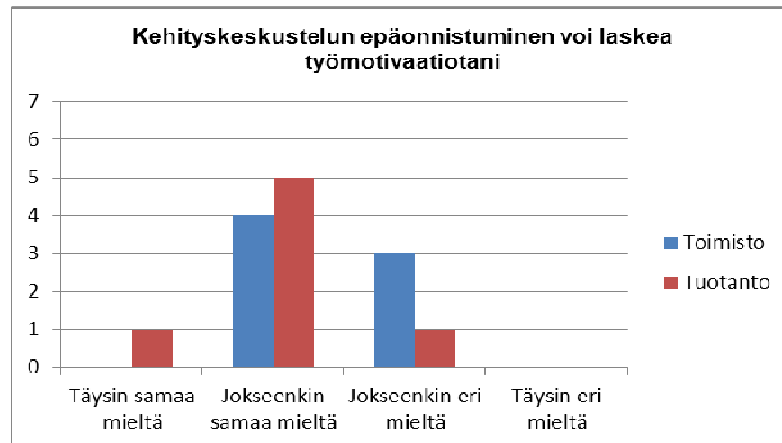
Ilmapiiirillä oli vaikutusta työmotivaatioon ja enemmistö pyrki omalla toiminnallaan vaikuttamaan ilmapiiiriin. Kehityskeskusteluiden työilmapiiiriä parantava vaikutus jakoi mielipiteitä kaikille vastausvaihtoehdoille kuvion 38 mukaisesti. Enemmistö vastaajista (78 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että kehityskeskusteluilla voidaan parantaa työilmapiiiriä ja sitä kautta työmotivaatiota. Haastatellut mainitsivat, että ilmapiiiri paranee kehityskeskustelun kautta, jos sitä kautta saadaan ajatuksia asioiden parantamiseen ja parannusta myös tapahtuu. Toimiston työntekijä kommentoi: *”Ilmapiiiriä parantaa myös, jos*

kehityskeskustelu käydään hyvässä hengessä ja asiat otetaan rakentavasti vastaan.” Toinen toimiston työntekijä mainitsee: ”Parhaassa tapauksessa esimies-alaissuhde syvenee ja sillä on kyllä vaikutusta motivaatioon.” Tuotannon työntekijän mielestä: ”Pitäis käydä keket koko firman kanssa niin vois olla vaikutusta ilmapiiriin ja motivaatioon. Jos ne nyt heti lopetetaan ekan kierroksen jälkeen niin voi vaikuttaa negatiivisesti.”



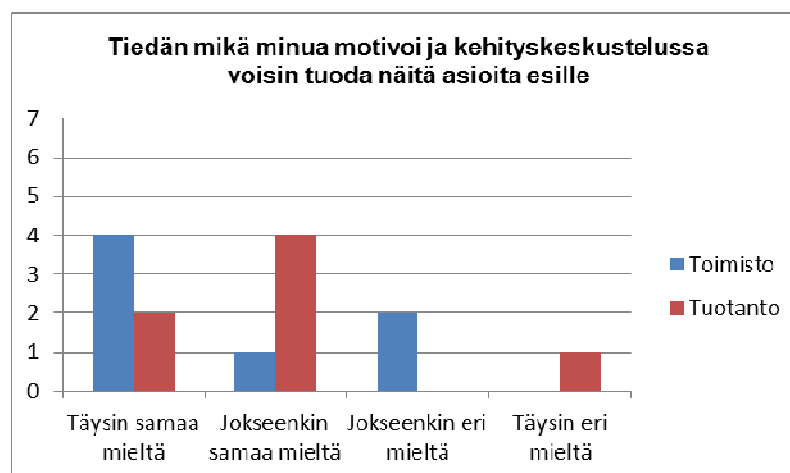
KUVIO 38. Vastausten jakautuminen väittämästä 7c

Kehityskeskusteluiden epäonnistumisen aiheuttama pettymys voi vaikuttaa työmotivaatioon. Fimetillä kyselyyn vastanneista työntekijöistä 71 % oli sitä mieltä, että työmotivaatio voi laskea, jos kehityskeskustelu epäonnistuu (kuvio 39). Haastatteluiden perusteella motivaation lasku on lyhytaikaista, mutta pidempään motivaatiota laskee sellainen epäonnistuminen jos sovituista asioista ei pidetä kiinni. Yksi haastatelluista mainitsi: *”Ehkä sitten ei vaikuta motivaatioon, jos selvitetään miksi asiat eivät toteutuneetkaan. Toisaalta asioiden toteutumattomuus voi inspiroida yrittämään lisää.”*



KUVIO 39. Vastausten jakautuminen väittämästä 7d

Haastatteluiden mukaan työntekijöillä on selvä käsitys siitä mikä heitä työssään motivoi. Kuvion 40 mukaan enemmistö (78 %) voisi tuoda näitä asioita esille myös kehityskeskustelussa.



KUVIO 40. Vastausten jakautuminen väittämästä 7e

Millainen sitten on Fimetin työntekijöiden mielestä motivoiva kehityskeskustelu? Tätä selvitettiin avoimella kysymyksellä numero 8. Toimiston työntekijöiden mielestä keskustelussa avoimuus on tärkeää. Vain avoimen keskustelun kautta voidaan ottaa esille juuri niitä asioita, joista on tarvettakin keskustella. Palautetta haluttiin saada ja samalla kannustusta omaan työhön. Omien mielipiteiden esiintuominen oli myös tärkeää. Myös tuotannon työntekijät kokivat, että keskustelun avoimuus on motivaation kannalta tärkeää. He kokivat lisäksi kehityskeskustelun motivoivaksi ennen kaikkea silloin kun näkee keskustelun

aikana sovittujen asioiden toteutuvan. Yksi vastaajista mainitsi, että keskusteleminen on turhaa ja ajanhukkaa, jos yrityksen johto ei halua kehittää asioita. Haastatteluiden perusteella kehityskeskustelun avulla haluttiin vaikuttaa omaan työhön ja näiden vaikutusmahdollisuuksien koettiin lisäävän motivaatiota. Haastatteluista kävi myös ilmi, että kehityskeskustelun kautta vahvistuu mielikuva siitä, että esimies välittää. Tällä on motivoiva vaikutus. Kaksi haastatelluista haluaisi käydä kehityskeskustelun kaksi kertaa vuodessa. Tällä nähtäisiin paremmin asioiden kehittyminen ja työntekijä kokisi enemmän olevansa johdettu.

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus on voitava toistaa ja päästä samankaltaisiin tuloksiin. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys osoittaa sen, onko tutkittu oikeita asioita ja ovatko tehdyt päätelmät oikeita. Tutkimuksen tulosten on heijastuttava mahdollisimman hyvin tutkittavien maailmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186 – 189.) Tässä opinnäytetyöntekijän omat yli 10 vuoden kokemukset yrityksestä antavat hyvät edellytykset sille, että tutkittavia on ymmärretty oikein.

Ihmisen käyttäytyminen on monimuotoista ja voi olla vaikeaa löytää yleispäteviä syy-seuraussuhteita. Ihmistä tutkittaessa tutkimuksen tulosta ei siis voida yleistää vaan tilanteet muuttuvat ajan ja ympäristön mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 17 – 18.) Tämän tutkimuksen tuloksiin on voinut vaikuttaa, ennen kaikkea motivaatiokyselyn osalta se, että kyselyhetkellä oli takana paljon lomautuksia sisältänyt kevät, joka oli vaihtunut kiireiseen kesään.

Liukkosen ym. (2002, 301–306) mukaan motivaatiota on vaikea mitata, koska se on hyvin omakohtainen kokemus. Itsearviointilla pyritään kartoittamaan motiiveja ja tavoitteita. Laadullisen menetelmän keinoin (esimerkiksi case-tutkimus) motivaatiota voidaan tutkia, jos aineisto on suppea. Aineiston hankinta on silloin monipuolista ja sen käsittelyssä ei käytetä tilastollisia menetelmiä.

Tutkimusprosessin alussa perehdyttiin tutkimusaiheen teoriataustaan kirjallisuuden avulla. Sen perusteella kirjoitettiin teoreettinen viitekehys. Teoriasta saadun käsityksen mukaan muokattiin kehityskeskustelulomake ja kyselylomakkeet. Kyselylomakkeet pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi. Lomakkeissa pyrittiin minimoimaan tutkijan vaikutus. Silti lomakkeesta saattaa aina heijastua tutkijan omia oletuksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23). Kyselylomakkeiden ymmärrettävyyttä pyrittiin varmistamaan testaamalla lomake kahdella henkilöllä ennen varsinaista kyselyä.

Haastattelujen laadukkuutta pyrittiin parantamaan tekemällä haastattelurunko. Runko pohjautui lomakekyselyistä esiinnousseisiin asioihin, joihin haluttiin tarkennusta. Se, että tutkija oli haastattelijana osa yrityksen henkilökuntaa, saattoi vaikuttaa haastatteluiden kulkuun ja sisältöön. Haastattelutilanteessa haastattelijä pyrki kuitenkin käyttäytymään mahdollisimman neutraalisti.

Aineiston luotettavuutta lisää tutkijan henkilökohtainen osallistuminen case-yrityksen toimintaan ja yrityksen toiminnan ymmärrys. Toisaalta asioita on pyritty tarkastelemaan ulkopuolisen silmin perehtymällä tutkimuskirjallisuudesta saatavaan tietoon tutkimuksen tekemisestä.

Fimetin toiminta on ajoittain nopeatempoista, jolloin työntekijät voivat tuntea, että aikaa ”ylimääräiseen” toimintaan ei ole. Kehityskeskusteluiden pilottikierron ja tutkimusosuus tehtiin maailman suurimman hammashoitoalan näyttelyn (IDS, Köln) jälkeen, jolloin tilauskanta oli hetkellisesti korkea. Hektinen työtilanne on saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi motivaatiokysely tehtiin kesäkuussa, jolloin oli melko kiireinen työtilanne johtuen lähestyvistä tuotannon kesälomista. Havaintojen mukaan varsinkin tuotannossa lomakkeiden täyttämistä työn ohessa ei koettu mielekkäänä eikä toisaalta ollut halukkuutta täyttää kyselyitä taukojen aikana. Tämä on saattanut vaikuttaa varsinkin motivaatiokyselyn täyttämiseen. Vastausprosentti molemmissa lomakekyselyissä oli sata.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatioon kehityskeskustelukäytäntö ja selvittää miten työntekijät sen kokevat. Lisäksi haluttiin tutkia millainen on työntekijöiden työmotivaatio ja voidaanko uudella kehityskeskustelukäytännöllä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin kehityskeskusteluiden pilottikierroksen jälkeen lomakekyselyillä, haastatteluilla ja havainnoinnilla. Ensimmäisellä kyselylomakkeella kysyttiin kehityskeskusteluiden käyneiden työntekijöiden mielipiteitä kehityskeskusteluista. Toisella lomakkeella samoilta henkilöiltä kysyttiin motivaatiotekijöitä.

Kirjallisuudessa kehityskeskusteluita pidetään yleisesti onnistuessaan hyvänä johtamisen välineenä, mutta epäonnistuessaan ajanhukkana, josta voi olla negatiivisia seurauksia koko työyhteisön työhyvinvointiin. Onnistunut keskustelu vaatii panostusta sekä esimieheltä että alaiselta.

Oikeanlaisen kehityskeskustelukäytännön luomista varten tulee miettiä kuka keskustelee kenen kanssa, mikä on keskusteluiden tarkoitus ja miten keskusteluiden antia hyödynnetään yrityksen toiminnassa. Huomioon pitää ottaa myös keskusteluiden merkitys työntekijälle. Kehityskeskustelukäytännön luominen Fimetille aloitettiin tutustumalla asiaan kirjallisuuden kautta ja keskustelemalla johtoryhmän jäsenten kanssa. Esimerkkien ja havainnoinnin avulla tehtiin kehityskeskustelulomake ja sitä apuna käyttäen käytiin kehityskeskustelujen pilottikierros.

Havaintojen ja esimiesten kommenttien perusteella selvisi, ettei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa käydä kehityskeskusteluita vaan onnistumiseen vaaditaan joustoa tilanteen mukaan. Tiettyjä kriteerejä onnistuneen keskustelun tulisi kuitenkin täyttää. Näitä on mainittu kappaleessa 3.2 ja lisäksi kuviossa 10 esitellään hyvän kehityskeskustelun elementtejä. Osittain näihin asioihin peilaten tehdään

seuraavassa yhteenvetoa Fimetin kehityskeskusteluista ja siitä miten työntekijät ne kokivat.

Kehityskeskustelutilanne oli uusi kaikille osapuolille, siksi voidaan olettaa, että keskustelulle oli ehkä vaikea asettaa odotuksia. Yli puolella vastaajista oli kuitenkin joitain odotuksia keskustelun suhteen ja yhtä lukuun ottamatta kaikki halusivat tuoda omia näkemyksiään esiin. Tästä voidaan päätellä, että mielenkiintoa oman työtehtävän ja toiminnan kehittämiseen on. Ennakkovalmistautuminen ennen pilottikierrosta jäi lyhyeksi, mutta enemmistö katsoi silti olleensa valmistautunut riittävästi. Tulevaisuudessa, kehityskeskusteluiden mahdollisesti jatkuessa, ennakkovalmistautumisen merkitys varmasti korostuu odotusten kasvaessa.

Hyvässä kehityskeskustelussa on avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Taulukosta 1 voidaan päätellä, että työntekijöiden näkökulmasta keskustelutilanne koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Työntekijöitä kuunneltiin ja he saivat sanottua sen mitä olivat ajatelleetkin. Lisäksi olo keskustelun jälkeen oli enemmistöllä hyvä ja positiivinen. Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta, että kehityskeskustelut olivat myönteinen kokemus. Voidaankin olettaa, että keskustelu tilanteena onnistuu, jos keskusteluilmapiiri on hyvä ja tilanteeseen asennoidutaan oikein. Tilanne voi olla haastavampi, jos henkilöiden kemiat eivät arjessakaan toimi. Tähän haasteeseen voi auttaa, jos kehityskeskustelulla on selvät raamit ja ohjeet.

Kehityskeskusteluihin sitoutuminen voi aluksi olla vähäisempää, kunnes nähdään millainen hyöty keskusteluista saadaan. Myös suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaihtelee suuresti. Reijosen (2009, 6) mukaan erilaisissa organisatorisissa asemissa olevilla henkilöillä voi olla vaikeuksia ymmärtää toisiaan, koska maailmaa katsotaan eri näkökulmista. Havaintojen mukaan erilaiset näkökulmat ovat osa Fimetinkin arkea. Enemmistö kehityskeskusteluiden käyneistä oli kuitenkin sitä mieltä, ettei rajoituksia keskustelun onnistumiselle ollut ja keskustelun aikana toteutui kunnioitus toisen mielipiteitä kohtaan. Toisen

näkökulmia siis kuunneltiin ja tällä voidaan olettaa olevan positiivinen merkitys myös toiminnan kehittämisen kannalta.

Kehityskeskustelu on hyvä kanava tuoda organisaation tavoitteet työntekijöiden tietoon ja vahvistaa hänen roolinsa merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. Nyt käydyissä kehityskeskusteluissa noin puolet työntekijöistä koki saaneensa uusia näkemyksiä asioihin ja vahvistusta omaan rooliinsa toimintaprosessissa.

Kymmenen neljästätoista koki saaneensa uutta tietoa yrityksen tavoitteista.

Voidaan siis päätellä, että kehityskeskusteluista voi tässä organisaatiossa olla hyötyä tavoitteiden esiintuonnissa ja tiedonkulun lisäämisessä.

Yksi tärkein ja samalla myös haastavin asia kehityskeskusteluissa voi olla molemminpuolinen palautteen antaminen. Palautteen antaminen oli myös yksi kehityskeskustelun tavoite tässä organisaatiossa. Enemmistö työntekijöistä antoi palautetta esimiehelleen, mutta palautteen saaminen itselle koettiin tärkeämmäksi. Palautteen avulla haluttiin suuntaviivoja ja vahvistusta omalle toiminnalle.

Toinen kehityskeskustelun tavoite oli yhteistyön parantaminen, työn kehittäminen ja samalla yrityksen koko toiminnan kehittäminen. Työntekijät halusivat puhua ongelmista ja asioihin haluttiin parannusta. Kehityskeskustelun kautta haluttiin antaa oma panos toiminnan kehittämiseen sillä osa mainitsi, että esimiehellä ei ole aina oikeaa kuvaa asioista. Työntekijät jäivät odottavalle kannalle tuleeko kehityskeskusteluiden seurauksena muutoksia toimintaan. Nopeita muutoksia tuskin saadaan aikaan ja tuloksista ja havainnoista voidaan päätellä, ettei niitä ehkä odotetakaan. Tulevaisuuteen kuitenkin uskotaan ja voidaan päätellä, että sen eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Kommunikoinnin parantumiseen kehityskeskusteluiden kautta uskoi puolet vastaajista. Tässäkin asiassa ollaan odottavalla kannalla.

Työntekijöiden ammatillinen kehittäminen on koulutushankkeista huolimatta ollut pääasiassa jokaisen oman mielenkiinnon varassa. Yli puolet vastaajista haluaisi tulevaisuudessa keskustella omista kehittymistarpeistaan kehityskeskusteluissa. Työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä voisi siis tukea, jos esimies osoittaa

mielenkiintoa asiaa kohtaan ja samalla motivoi ja tarjoaa mahdollisuuksien mukaisia kehittymismahdollisuuksia.

Olivatko kehityskeskustelut sitten tässä tapauksessa hyödyllisiä? Alaisten reaktiot ovat tärkeitä mittareita ja jos he kokevat kehityskeskustelut hyödyttömiksi, voi se lisätä yleistä tyytymättömyyttä työhön. 65 % vastaajista koki, että tulevaisuudessa kehityskeskustelut olisivat erittäin tärkeitä tai melko tärkeitä. Myös ne, joiden mielestä keskustelut olivat vain jonkin verran tärkeitä, olivat sitä mieltä, että keskusteluista kannattaa kuitenkin jatkaa ja katsoa opitaanko niistä mitään uutta. Kaksi vastaajista ei kokenut kehityskeskusteluista jatkossa lainkaan tärkeiksi. Syyksi mainittiin, että heidän mielestään keskustelua käydään jo riittävästi muutenkin ja *”kaikki tuntevat toisensa jo tarpeeksi hyvin”*. Pienessä yrityksessä arjen keskustelua on ehkä helpompi käydä, koska ollaan fyysisesti lähellä toisia. Silti voidaan päätellä, että arjen keskustelu ei ole kaikkein mielestä kuitenkaan riittävää, jotta siitä olisi hyötyä toiminnan kehittämisen kannalta.

Kaiken kaikkiaan voidaan päätellä, että kehityskeskustelut onnistuivat varsin hyvin ja enemmistö vastaajista antoi signaalin, että haluavat tulevaisuudessakin esimiehensä kanssa hetken, jolloin asioihin keskitytään työntekijän näkökulmasta. Kirjallisuuden mukaan asioiden toteutuminen vahvistaa luottamusta kehityskeskusteluihin. Tämä toteutui myös Fimetillä, sillä tulosten mukaan kehityskeskustelun onnistuminen jatkossa riippuu pitkälti siitä, miten työntekijät näkevät sovittujen asioiden toteutumisen. Puolet työntekijöistä koki, että kehityskeskusteluissa saatiin aikaan joitain päätöksiä. Asioiden seuranta jää esimiesten vastuulle, mutta aktiivisuutta vaaditaan myös työntekijöiltä itseltään.

Ihminen on työpaikalla noin kahdeksan tuntia päivässä. Jos työmotivaatio on alkainen, voi tämä kahdeksan tuntia tuntua pakkopullalta ja tyytymättömyys työhön voi vaikuttaa myös muuhun elämään negatiivisesti. Alhainen työmotivaatio on lisäksi koko organisaation kannalta huono asia. Työntekijöiden motivoiminen voi olla kuitenkin esimiehelle hankala ja haastava tehtävä.

Tarvitseeko aikuisia ihmisiä edes motivoida? Fimetin työntekijöiden

työmotivaatiota tutkittiin toisella kyselylomakkeella. Siihen vastasivat kaikki kehityskeskustelun käyneet 14 työntekijää.

Suomen Yrittäjät ry:n (2011) mukaan pk-yritykset työllistävät 62 % kaikkien yritysten työvoimasta. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan pienempien yritysten työntekijät kokevat suuria useammin, että työpaikalla voi oppia koko ajan uutta ja että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat hyvät. Näillä seikoilla oli tutkimuksen mukaan vaikutusta työmotivaatioon. Myös Fimetillä koettiin näin ja sekä kyselyiden, että havaintojen mukaan yrityksen pieni koko on yksi työntekijöiden vaihtuvuutta vähentävä ja toisaalta motivaatiota ylläpitävä tekijä. Haastatteluiden mukaan lomautuksista huolimatta Fimet on hyvä työpaikka, jonne on helppo tulla ja joka tarjoaa monipuolisia työtehtäviä. Lomautustilanteen odotetaan uuden tuotteen myötä muuttuvan ja joillakin on toive, että omalla työpanoksella voisi vaikuttaa tilanteeseen. Koska kaikki eivät kokeneet lomautuksia motivaatiota vähentäväksi voidaan päätellä, että tässä toteutuu luvussa 2.1 mainittu seikka ihmisten motiivien erilaisesta tärkeysjärjestyksestä. Joidenkin mielestä lomautukset tuovat elämään lisää kaivattua vapaa-aikaa.

Työntekijöiden yleismotivaatio oli hyvä ja enemmistön mielestä aamulla oli mukava lähteä töihin. **Työmotivaatiota lisäsivät** ennen kaikkea työkaverit, ilmapiiri, onnistumiset aikatauluissa ja työssä yleensä sekä monipuoliset työtehtävät. Motivaatiota lisäsi myös, jos esimies oli näkyvästi läsnä arjessa. **Työmotivaatiota vähentäviä** seikkoja oli ennen kaikkea tilanteet joissa aikatauluissa epäonnistutaan, oli ongelmia työvälineiden kanssa, asiat etenivät hitaasti tai toiminta oli suunnittelematonta. Yhtenä merkittävimpana työmotivaatiota vähentävänä seikkana useampi työntekijä mainitsi työntekijöiden eriarvoisuuden. Tämä liittyi ennen kaikkea lomautuksiin, jotka ovat olleet vuosittain toistuvia, mutta eivät ole koskeneet kaikkia.

Anneli Ranki (2000) on väitöskirjassaan tutkinut henkilöstön selviytymistä kriisiytyneessä organisaatiossa. Siinä kriisiytynyt organisaatio nähdään sellaisena, jossa on pidempiaikaisia taloudellisia ongelmia sekä ongelmia tuotteissa ja toimintamalleissa. Yksilöille tilanne saattaa aiheuttaa sen, että asioita ei ajatella

pitkällä tähtäimellä ja tulevaisuuden sijaan suuntaudutaan menneen ajattelemiseen. Vaikka kriisiytyminen on melko vahva sana tässä yhteydessä, voidaan havaintojen mukaan myös Fimetin toiminnassa nähdä joitain sellaisia piirteitä. Taloudellisen tilanteen ja ajoittaisen huonon tilauskannan vuoksi kuluja on karsittu lomauttamalla henkilöstöä ja toiminnassa on ollut eräänlaista suunnitelmattomuutta.

Lomauttaminen on Suomessa melko yleinen keino saada nopeasti aikaan säästöä. Se on yritykselle irtisanomisista lievempi keino sopeuttaa toimintaa hiljaisempiin aikoihin, mutta henkilökunnalle se voi aiheuttaa pitkäaikaista epävarmuutta tulevaisuudesta. (Hulkko, 2009.) Kriisi voi toisaalta olla positiivinenkin asia, joka saa organisaation ponnistelemaan entistä kovemmin tavoitteen saavuttamiseksi. Fimetillä tässä on tarvittu työntekijöiden joustavuutta, vaikka havaintojen ja haastatteluiden mukaan on ajoittain jouduttu joustamaan liikaa. Toiminnan joustavuus on kärsinyt ja tästä johtuen myös työmotivaatio on laskenut. Lomautukset ovat havaintojen mukaan aiheuttaneet enemmistölle tunnekuohuja, mutta toisaalta henkilökunta on oppinut toimimaan tässä ympäristössä ja lomautukset eivät ole juurikaan aiheuttaneet henkilöstön vaihtuvuutta. 42 % yrityksen työntekijöistä on ollut talossa 10 – 20 vuotta.

Loppukädessä työmotivaation parantaminen lähtee jokaisesta itsestään, mutta siihen tarvitaan myös yrityksen panostusta. Yrityksen näkyvä pyrkimys lomautusten vähentämiseen voisi auttaa motivaation kasvattamisessa. Jos lomautukset kuitenkin ovat jatkossakin taloudellisen tilanteen takia tarpeen, voisi motivaation säilymisen kannalta miettiä lomautusten tasapuolisempaa jakautumista. Kuten eräs vastaaja totesi: ”*Kukaan ei ole korvaamaton.*”

Lockeen (1991) viitaten tutkittiin motivaatiokyselyllä palautteen saamista, työn merkityksellisyyttä, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja taitoja. Kaikkien väittämien kohdalla enemmistö oli tyytyväinen tai melko tyytyväinen asioiden tilaan. Jo aiemmin mainittiin, että monipuoliset työtehtävät olivat yksi työmotivaatiota lisäävä seikka. Nämä yhdistettynä työn merkityksellisyyden

kokemiseen ja mahdollisuuteen vaikuttaa omiin työtehtäviin, ovat jatkossakin omiaan ylläpitämään henkilökunnan jo melko hyvää työmotivaatiota.

Aution (2010) lista työmotivaatiota lisäävistä asioista oli perustana motivaatiokyselyn kysymyksiin, joilla selvitettiin ymmärrystä oman työn osuudesta yrityksen toiminnassa ja omasta osuudesta organisaation kehittämisessä, tiedonkulusta ja avunsaannista sekä palkitsemisesta. Tiedonkulun merkitys korostuu uuden tuotteen myötä ja täysin varmoja uuden tuotteen vaikutuksista omaan työhön oli vain kaksi neljästätoista vastaajasta. Lisäksi vähemmistö oli täysin tyytyväinen tiedonkulkuun oman työn suorittamiseen liittyvissä asioissa. Tästä voidaan päätellä, että panostusta tiedonkulkuun tarvitaan ja että tällä voitaisiin myös kasvattaa motivaatiota. Palkka oli enemmistön mielestä yksi työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Enemmistö koki motivoivaksi myös muut kannusteet kuin palkan, näistä tärkeimpänä positiivisen palautteen saamisen.

Työntekijän persoonallisuus, itse työ ja työympäristö vaikuttavat työmotivaatioon. Fimetillä haastavat työtehtävät motivoivat enemmistöä vastaajista. Haastavien työtehtävien lisäksi työvälineiden pitää olla kunnossa. Työympäristön vaikutus motivaatioon oli iso ja kaikki vastaajat mainitsivat pyrkivänsä omalla toiminnallaan ainakin jossain määrin vaikuttamaan työilmapiiriin. Sosiaalisilla kontakteilla ja esimiehen johtamistyyllillä oli myös vaikutusta ilmapiirin muodostumiseen.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että työntekijöiden yleinen työmotivaatio oli hyvä. Kuten missä muussakin yrityksessä tahansa, on Fimetilläkin riittävä korvaus työstä yksi motivaatiotekijä. Kuitenkin kuten luvussa 2.1 jo todettiin, saadaan ulkoisilla palkkiolla aikaan lyhyempikestoista motivaation lisäystä. Tästä syystä kannusteiden käytön lisäksi tulisi Fimetillä miettiä ennen kaikkea työntekijöiden sisäisen motivaation ylläpitoa. Tämän tutkimuksen mukaan tässä organisaatiossa merkittävimpiä keinoja olisivat:

- työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
- tiedonkulun parantaminen
- työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä

- töiden suunnittelu yleisesti sujuvammaksi
- yleisen hyvän työilmapiirin ylläpito
- esimiehen läsnäolo
- työkalujen toimivuuden varmistaminen.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää millainen yhteys tässä organisaatiossa kehityskeskusteluilla on työmotivaatioon. Kehityskeskusteluiden yhtenä tavoitteena oli motivaation ja työilmapiirin parantaminen. Yhden keskustelukierroksen jälkeen voi olla vielä vaikea nähdä, miten tavoite saavutettaisiin pitkällä tähtämellä. Nyt tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että kehityskeskustelut voisivat motivoida enemmistöä työntekijöistä. Tämä voidaan päätellä siitä, että kehityskeskustelut koettiin yleisesti avoimeksi ja positiiviseksi tilanteeksi ja enemmistö oli sitä mieltä, että avoin keskustelu esimiehen kanssa voi parantaa työmotivaatiota. Enemmistö uskoi myös työilmapiirin paranemiseen kehityskeskustelun kautta.

Kehityskeskusteluilla on jatkossa hyvät edellytykset onnistua ja motivoida työntekijöitä, jos ne käydään hyvässä hengessä. Keskustelun avoimuus ja tunne siitä, että ollaan johdettavana, lisäsivät kehityskeskustelun motivoivaa vaikutusta. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan korvaa arjessa käytävää keskustelua ja tiedonkulun tarvetta. Kerran vuodessa käytävillä kehityskeskusteluilla ei voida myöskään korvata tarvetta motivoida muilla keinoilla. Enemmistöllä työntekijöistä oli selvä käsitys mikä heitä motivoi ja myös voisi tuoda näitä asioita esiin kehityskeskusteluissa. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöillä on halua pitää yllä työmotivaatiotaan ja halua keskustella avoimesti motivaatioon liittyvistä asioista esimiehen kanssa.

Kehityskeskusteluiden merkittävä motivoiva tekijä oli palaute. Sen koettiin antavan kannustusta työhön. Palautteen merkittävä asema olisi tästä johtuen hyvä tiedostaa myös arjen toiminnassa. Kuten kappaleessa 2.3 mainittiin palautteen antaminen osoittaa kiinnostusta työntekijää kohtaan ja on halpa keino motivoida.

Enemmistö vastaajista koki, että kehityskeskustelun epäonnistuminen voi vaikuttaa työmotivaatioon. Jos kehityskeskustelu epäonnistuu, voi se estää keskustelun aikana sovittujen asioiden toteutumisen. Asioiden toteutuminen taas oli tutkimuksen mukaan yksi kehityskeskusteluiden motivoiva tekijä. Asioiden toteutumisen katsottiin olevan yhteydessä johdon mielenkiintoon kehittää organisaatiota työntekijöiltä saadun tiedon perusteella.

Kuten luvussa 2.1 todettiin voi motivointi olla vaikeaa, koska yksilöiden tarpeet ja halut muuttuvat. Myös tilanteet yrityksessä muuttuvat. Havaintojen ja haastatteluiden mukaan melko pitkäaikainen motivaatiota laskeva tekijä on ollut asioiden epäselvyys ja kyselyvastauksissakin mainittu ”sähäys”. Sähäys on joidenkin mielestä yksi tapa toimia tässä organisaatiossa. Tästä voidaan päätellä, että pyrkimys toiminnan selkeyttämiseen ja toiminnan parempi suunnittelu voisivat omalta osaltaan parantaa työmotivaatiota. Kehityskeskustelun avulla voisi tässä kohtaa olla tilaisuus kuunnella niitä ihmisiä, jotka näkevät asiat arjen tasolla ja joilla on käytännön ehdotuksia asioiden parantamiseksi. Työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen päätöksenteossa voi myös edesauttaa positiivisen johtamiskäsityksen luomisessa.

Aineiston perusteella ei voida suoraan määritellä, miten yrityksessä työskentelevät tutkimukseen kuulumattomat ihmiset käsittelevät kehityskeskusteluja. Kuitenkin tuloksista saadaan hyviä viitteitä siihen, että kehityskeskusteluja kannattaa jatkaa ja niillä voisi tulevaisuudessa olla tärkeä sija esimiesten ja alaisten välisen kommunikoinnin kehittämisessä. Entä jos tilanne jatkossa muuttuu niin, että tuotannossa kehityskeskusteluiden ei katsota tuovan merkittävää hyötyä ja toimistossa niitä kuitenkin halutaan jatkaa. Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, haluaisivat työntekijät tasapuolisempaa kohtelua. Jotta tasapuolisuuden kokemus voitaisiin liittää kehityskeskusteluihin ja siten taata mielenkiinto keskusteluja kohtaan sekä tuotannossa että toimistossa, tulisi varmistaa, että jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan esille. Jos kehityskeskustelut koetaan tasapuoliksi, voi sillä olla jatkossa merkitystä sille, millaiseksi koko keskusteluprosessi muodostuu ja miten sen avulla voidaan työntekijöitä motivoida.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää mietittäessä käytännön keinoja ylläpitää Fimetin työntekijöiden motivaatiota. Kuten luvussa 2.2 mainitaan, on työmotivaatiota kuvattaessa otettava huomioon työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuuteen ei juuri voi vaikuttaa, mutta työympäristön ja työprosessien parantamisella on tässäkin organisaatiossa merkitystä työmotivaation ylläpitämisessä. Suoranaisia yleistyksiä muihin metallialan pk-yrityksiin tuloksista voi olla vaikea tehdä, koska Fimetin tuotanto- ja toimintaprosessi ovat tuotannon omavaraisuusasteesta ja lomautustilanteesta johtuen erityisiä. Kuitenkin ihmisten yleinen tunne juuri aloitetuista kehityskeskustelusta voisi olla yrityksestä riippumatta samankaltainen. Kuten Fimetillä, myös missä tahansa muussakin pk-yrityksessä uusi toimintatapa voi olla virkistävä kokemus, mutta toisaalta jättää työntekijät odottavalle kannalle asian lopullisen hyödyn suhteen.

Selvänä yhteytenä teoriaan voidaan nähdä, että tutkimuksen mukaan ihmisten huomioonottaminen ja kannustaminen palautteen kautta ovat keskeisiä työmotivaatiota lisättäessä. Lisäksi kuten teoriaosuudessa kerrotaan, vaikuttavat johtamistyyli ja selkeä viestintä työntekijöiden motivaatioon. Nämä kävivät ilmi myös tutkimuksen tuloksista. Teorian mukaan työ itsessään voi olla motivoiva, mutta tukemaan tarvitaan ulkoisia palkkioita. Tämä kävi myös ilmi tutkimuksesta. Yrityksen tarjoamat monipuoliset työtehtävät koettiin motivaatiota lisääväksi, mutta samalla kuitenkin palkan ja muun palkitsemisen katsottiin lisäävän motivaatiota. Kehityskeskusteluihin liittyvä teoriaosuus viittaa siihen, että motivoiva kehityskeskustelu edellyttää sovittujen asioiden toteutumisen seuranta. Sama seikka tuli ilmi myös tutkimuksen tuloksista, joista voidaan päätellä, että avoin ja asioiden toteutumiseen johtanut ja organisaation kehittymistä tukeva kehityskeskustelu voi motivoida.

5.1 Kehitysehdotukset

Työntekijä on aikuinen ihminen, jonka pitäisi ottaa itse vastuu omasta motivoitumisestaan. Esimies voi kuitenkin omalla toiminnallaan edesauttaa työmotivaation ylläpitämisessä. Muutostilanteet, joita nyt esimerkiksi uusi tuote tuo tullessaan ovat ennen kaikkea tilanteita, jolloin motivaatio voi olla koetuksella. Tällaisessa tilanteessa voidaan palautteen avulla vahvistaa työmotivaatiota ja samalla siirtää ideoita puolin ja toisin. Tämän tutkimuksen perusteella Fimetillä olisi palautteenannon lisäksi tärkeää, että ihmisiä ja osastoja kohdeltaisiin tasapuolisesti, koskien mm. tiedonkulkua ja yleisiä pelisääntöjä. Motivaation säilymisen kannalta olisi tärkeää, että näistä asioista keskustellaan jatkossa avoimesti.

Työilmapiirillä oli vaikutusta työmotivaatioon ja tämän tutkimuksen mukaan työntekijät yrittävät omalla toiminnallaan ylläpitää yrityksen työilmapiiriä. Myös johdon tulee osaltaan pyrkiä samaan ohjaamalla toimintaa ja miettimällä miten oma toiminta voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Vastuiden epäselvyys oli yksi motivaatiota heikentävä seikka. Ei riitä, että vastuualueet on jaettu, vaan motivaation säilymisen kannalta olisi myös tärkeää, että työntekijät voivat luottaa esimiehen ottavan kantaa vastuunsa puitteissa ja samalla tukevan työntekijöitä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tällä voidaan myös vähentää motivaatiota laskevaa sähläystä.

Kehityskeskustelut sujuivat nyt hyvin ja kaiken kaikkiaan, vaikka kehityskeskusteluita ei jatkettaisikaan, elämä Fimetillä jatkuisi entiseen malliin. Kehityskeskustelut eivät ole ainoa keino motivoida työntekijöitä, mutta havaintojen mukaan työntekijät toivovat tulevaisuutta kuulluksi. Kuten luvussa 2.3 mainitaan, ihmisten huomioonottaminen ja kuuleminen on keskeinen alue työmotivaation lisäämisessä. Kuulluksi tuleminen on pidempiaikainen motivointikeino kuin esimerkiksi rahallinen palkitseminen. Kehityskeskustelut ovat tässäkin organisaatiossa yksi hyvä keino kuunnella työntekijöitä ja löytää ratkaisuja toiminnan ongelmakohtiin. Niiden avulla voidaan virallisesti sopia

niistä toimenpiteistä, joita jatkossa tehdään, jotta työssä onnistutaan. Kukaan ei kuitenkaan ole seppä syntyessään. Kehityskeskusteluja ei voi oppia kerralla vaan prosessia pitää kehittää. Aution ym. (2010, 147) mukaan kehityskeskustelukulttuurin luominen on vähintään viiden vuoden työn tulos. Pilottikierroksesta saadut kokemukset tulisi nyt hyödyntää kehityskeskusteluiden kehittämiseksi. Voi olla vaikea innostaa niitä, jotka eivät nyt ensimmäisen kierroksen jälkeen kokeneet kehityskeskustelua jatkossa tarpeelliseksi. Tulevaisuudessa koulutuksen järjestäminen voisi kuitenkin varmistaa sen, että jokainen ymmärtäisi kehityskeskusteluiden merkityksen toiminnan kehittämisessä ja vastuu keskusteluiden onnistumisesta ei jäisi yksin esimiesten harteille. Koulutuksen lisäksi tulisi jatkossa myös käydä avoimia keskusteluja johdon ja alaisten välillä siitä missä kehityskeskusteluissa on kyse ja mitä niillä halutaan saavuttaa. Keskusteluille tulisi nyt ensimmäisen kierroksen perusteella miettiä jatkoa ajatellen realistiset tavoitteet. Näin keskusteluissa voidaan onnistua entistä paremmin.

Kirjallisuudessa kehityskeskustelu koetaan tärkeäksi osaksi johtamisjärjestelmää. Sen ei pitäisi olla vapaaehtoisuuden varassa vaan pitäisi ajatella, että se on automaattinen osa esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä. Organisaatiolla pitää myös olla yhteinen näkemys siitä, mitä kehityskeskusteluilla halutaan saada aikaan. Jotta kehityskeskustelut voivat jatkossa olla Fimetillä osa koko yrityksen toiminnan kehittämistä, tulisi ne jalkauttaa tavalla tai toisella koskemaan koko henkilöstöä. Kehityskeskusteluiden ulottaminen koko henkilöstöön voi aiheuttaa vastarintaa. Osa henkilöstöstä voi kokea, että järjestetyt keskusteluhetket ovat ajanhukkaa eivätkä johda mihinkään. Vastarinnalta voidaan välttyä, jos edellä mainittu koulutus koskisi koko henkilökuntaa ja lisäksi esimiehillä tulisi olla valtuuksia toiminnan kehittämiseen omalla alueellaan.

Nyt osastojen työnjohtajat keskustelivat oman esimiehensä kanssa ja heidän alaisensa jätettiin tässä vaiheessa kokeilun ulkopuolelle. Kaikki työnjohtajat eivät olisi halukkaita käymään kehityskeskusteluita omien alaistensa kanssa kahden kesken. Ryhmäkeskustelu voisi siinä tapauksessa olla mahdollinen. Ryhmäkeskusteluissa olisi mahdollista keskustella koko tiimin tehtävistä ja siitä

miten ne liittyvät koko yrityksen toimintaan. Näin saataisiin kokonaiskuva siitä miten työprosesseja voisi kehittää. Jotta ryhmäkeskustelut olisivat hyödyllisiä, tulisi työnjohtajilla olla käsitys organisaation nykytilasta ja päämääristä ja keskusteluun osallistuvilla henkilöillä tulisi olla todelliset mahdollisuudet suunnitella omaa työtään. Lisäksi työnjohtajille tulisi antaa koulutusta ryhmäkeskustelun vetämistä varten. Ryhmäkeskustelun jälkeen työnjohtaja kävisi oman esimiehensä kanssa läpi ryhmäkeskustelussa esiintulleita asioita. Ryhmäkeskustelun kautta voitaisiin myös antaa ryhmäpalautetta ja koko ryhmä voisi saada kannustusta itselleen.

Nyt keskusteluiden ulkopuolella oli myös tuotekehitysosasto. Heidän osallistumisensa kehityskeskusteluihin jatkossa on tärkeää, sillä tuotekehitysosastolla luodaan koko ajan uutta, joka pidemmällä tähtäimellä mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Tämän tiedon käsittely ja siirtäminen jokapäiväisessä työssä on tärkeää, mutta asioiden yhteenveto työntekijän näkökulmasta kehityskeskusteluiden avulla voisi edesauttaa osaston työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota sekä kartoittaa osaamistarvetta. Havaintojen mukaan osaston henkilöstön jaksaminen ja työmotivaatio pitkässä tuotekehitysprosessissa voi olla koetuksella.

Jotta kehityskeskusteluista saadaan konkreettista hyötyä, on edellytyksenä ennen kaikkea, että esimiehet kokevat kehityskeskustelut tärkeiksi. Jos näin ei ole, eivät myöskään työntekijät pidä niitä tärkeinä. Lisäksi tässä yrityksessä edellytyksenä olisi, että ylimmän johdon kiinnostus keskusteluita kohtaan säilyy ja että niitä pidetään jatkossa luonnollisena osana henkilöstöjohtamista.

Tässä yhteydessä mietittiin millainen kehityskeskustelukäytäntö sopii tähän organisaatioon, koska tavoitteena oli saada aikaan yhdenmukainen kehityskeskustelukäytäntö. Jatkossa käytäntöä voidaan muokata sen hetkisiä tarpeita vastaaviksi. Kehityskeskustelu tulisi käydä aina niin, että tapa tuntuu keskustelijoista hyvältä eikä keskustelua tulisi käydä vain sen vuoksi, että voidaan sanoa, että on keskusteltu. Jokaisen kanssa ei siis voida keskustella samalla tavalla, vaan esimiehen tulisi ottaa huomioon jokaisen persoonallisuus ja henkilön

tavoitteet keskustelun suhteen. Esimiehet voivat muokata kehityskeskustelulomaketta omannäköisekseen, jotta keskustelut eivät jatkossa olisi rutiininomaista edellisen keskustelun toistoa. Esimiehet voivat myös kokoontua ja vertailla käytyjä kehityskeskusteluja. Näin saadaan kokonais käsitys siitä, miten kehityskeskustelukäytäntöä voidaan jatkossa muokata. Lisäksi nähdään millaista ohjaustarvetta keskusteluja varten jatkossa tarvitaan.

Jos kehityskeskusteluita käydään Fimetillä jatkossa, tulee ne ajoittaa hiljaisempiin hetkiin, esimerkiksi alkuvuoteen. Mietittäessä keskustelujen sisältöä tulisi ottaa huomioon, että työntekijöiden mielestä työssäjaksaminen ja työolot olivat tärkeimmät asiat, joita kehityskeskusteluissa halutaan käydä läpi. Alaisten vahvuuksia voitaisiin kartoittaa kehityskeskusteluissa ja näitä vahvuuksia hyödyntää tarpeen mukaan toiminnassa. Lisäksi tulisi ottaa huomioon, että kehityskeskustelu on myös johtamisen työkalu ja koko yhteisöä kehittävä prosessi. Tähän viitaten kehityskeskustelussa pitää käsitellä myös asioita, jotka edistävät koko organisaation toimintaa. Strategia pitäisi olla jalkautettu, jotta kehityskeskustelussa voidaan keskustella siitä, mitä strategia tarkoittaa jokaisen kohdalla. Jos ei tiedä tai ymmärrä strategiaa, ei siitä voi myöskään keskustella. Esimiehen tehtävä olisi purkaa strategia siihen muotoon, että se ymmärretään ja siitä voidaan puhua.

Hyvä jatkotutkimuksen aihe voisi olla saatiinko kehityskeskusteluilla aikaan muutoksia tässä työyhteisössä. Tässä vaiheessa se ei vielä ole tiedossa. Tutkimukseen voisi ottaa mukaan myös esimiesten näkemyksen asiasta. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla työmotivaation tutkiminen koko henkilökunnan osalta. Hyvällä johtamisella voidaan estää henkilökuntaa menettämästä työmotivaatiotaan. Esimiesten kiinnostus oman johtamistyylin kehittämiseen lähtee ennen kaikkea itsestä, mutta Fimet voisi kannustaa tähän järjestämällä aikaa henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen.

Kehityskeskustelut voivat jatkossa olla yksi viestinnän väline, mutta eivät korvaa kommunikointia yrityksen arjessa. Avoin keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä mahdollistaa erilaisten näkemysten esiintuonnin. Erilaisten

mielipiteiden pitää olla sallittuja. Jos työntekijä saa paremmin äänensä kuuluviin on hän myös motivoituneempi oman työnsä kehittämiseen ja hänen on helpompi hyväksyä muutoksia. Kehityskeskustelu on yksi väline kuunnella työntekijää. Tässäkin organisaatiossa se voi oikeassa hengessä käytynä ja asioiden toteutumista seuraamalla olla yksi motivoitunutta ilmapiiriä lisäävä tekijä. Jo pienetkin muutokset voivat edesauttaa työmotivaation ylläpitoa. Jos kehityskeskustelu ei johda mihinkään, voidaan sen todeta olleen ajan haaskausta ja motivaatio keskusteluiden käymiseen sammuu.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Fletcher, C. 2000. Performance appraisal. Teoksessa Nik Chmiel (toim.) Introduction to work and organizational psychology: a European perspective. Oxford: Blackwell Publishing, 125 – 147.

Foster, J. J. 2000. Motivation in the workplace. Teoksessa Nik Chmiel (toim.) Introduction to work and organizational psychology: a European perspective. Oxford: Blackwell Publishing, 302 – 326.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Harvard Business School Press. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. RDM: The results-driven manager series. Helsinki: Art-Print Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. – 14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Härkönen, P. 2006. Motivaatio työelämän muutoksessa. Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla Locken motivaatiosekvenssin ja työelämän tekijöiden näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja no 42. Tampere: Tammer-paino Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Toinen painos. Helsinki: WSOY.

Keto, M. 2005. Motivoiko kehityskeskustelu? Case: Tampereen teknillinen yliopisto. Pro gradu – tutkielma. Turun Kauppar korkeakoulu.

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut – hyödyksi vai velvoitteeksi. Pro gradu – tutkielma. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Helsingin kauppar korkeakoulu.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

- Metsämuuronen, J. 1995. Harrastukset ja omaehtoinen oppiminen, sitoutuminen, motivaatio ja coping. Teoreettinen tausta, rakenneanalyysi ja sitoutuminen. Helsingin yliopiston opettajakoulutuslaitoksen tutkimus. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio, menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja. Toinen painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pitkäranta, A. 2010. Työkirja laadullisen tutkimuksen tekijälle. Pori: Satakunnan AMK.
- Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Lisensiaatintyö. Helsingin teknillinen korkeakoulu.
- Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Reijonen, J. 2009. Kehityskeskustelut metalliteollisuudessa. Metallitutkimustoiminta.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Business Edita. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Kolmas painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Scott-Lennon, F. 2001. Kehityskeskustelu. Toinen painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Suomen Yrittäjät ry. 2011. PK-yritys – hyvä työnantaja. Helsinki: Paintek Pihlajamäki Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Ecomonica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Talentum Media Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Valtiokonttori. 2008. Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Kaiku-palveluiden julkaisu. Helsinki: Valtiokonttori.

Vantaan kaupunki, henkilöstökeskus. Taponen, S., Pasanen, P., Risku-Hannola, K., Varpula, K. & Rainio, P. (toim.) 2008. Kolme väriä tukea. Opas tulos- ja kehityskeskusteluihin Vantaalla. 8/2008. Vantaan kaupungin paino.

Vähäsarja, I. 2010. Kehittävää vai ei? Helsingin Sanomat 18.1.2010.

Elektroniset lähteet

Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing re-search agenda. Julkaisussa Journal of Occupational & Organizational Psychology. Vol. 74. Issue 4. [viitattu 1.3.2011]. Saatavissa EBSCO Academic Search Elite – tietokannassa:

<http://content.epnet.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=5750692&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84y9fwOLCmr0mep7FSsaq4SLaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrs0y0qrdQuePfgeyx%2BEu3q64A&D=afh>

Hulkko, L. 2009. Suomalainen tapa kohdata taantuma. Tilastokeskuksen artikkeli. [viitattu 24.2.2011]. Saatavissa

http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art_2009-06-01_002.html?s=4

Iltalehti 2011. Kunnan kahvipaussit ja jutustelu töissä pidentävät ikää. 6.8.2011. [viitattu 13.8.2011]. Saatavissa:

http://www.iltalehti.fi/terveys/2011080614169025_tr.shtml

Locke, E. 1991. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. Julkaisussa Organizational Behavior and Human Decision Process. Vol. 50. [viitattu 21.2.2011]. Saatavissa Elsevier –tietokannassa:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WP2-4CYG336-DN/2/0961cc073f3186d28868409b9147cb50>

Nuutinen, R. 2010. Palautteen paikka. T-media Oy:n verkkojulkaisu. [viitattu 15.1.2011]. Saatavissa: http://www.youngprofessionals.fi/vol5/04_artikkeli.html

Parkkinen, P. 2010. Kehityskeskustelu. Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu. [viitattu 28.12.2010]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV. [Online].
Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. [Viitattu 1.2.2011].
Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Muut lähteet

Fimet Oy, Intranet. [Viitattu 1.5.2011] Saatavissa: <http://ox.fimet.fi/ox6/ox.html>

Saarinen, S. 2010. Henkilöstöpäällikkö. Vantaan kaupunki. Haastattelu 2.2.2010.

Selviytymisopas 2010. Fimet Oy:n intranet. [Viitattu 1.5.2011] Saatavissa:
<http://ox.fimet.fi/ox6/ox.html>

Kehityskeskusteluohjeet työntekijälle

Kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen kahdenkeskinen ja luottamuksellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on edistää avointa vuorovaikutusta organisaatiossa. Fimetillä tavoitteet keskustelun osalta ovat:

- yhteistyön parantaminen
- työtilanteesi parempi ymmärtäminen
- työn kehittäminen ja samalla yrityksen koko toiminnan kehittäminen
- motivaation ja työilmapiirin parantaminen
- molemminpuolinen palautteen antaminen
- tulevaisuudennäkymät.

Aikaa keskustelulle varataan max. 2 tuntia. Jotta keskusteluun varattu aika tulisi käytettyä tehokkaasti hyödyksi, olisi hyvä jos valmistautuisit siihen etukäteen miettimällä vastauksia oheisen kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin. Lomaketta käytetään keskustelun runkona.

Tuotannon ja toimiston kehityskeskusteluissa käytetään samaa lomakepohjaa, keskustelun painopiste voi kuitenkin vaihdella tarpeen mukaan. Käsiteltävät asiat ovat luottamuksellisia ja jäävät vain keskustelun osapuolien tietoon. Kehityskeskusteluiden yleistä antia käytetään Fimetin toiminnan kehittämiseen.

Ilmaise rohkeasti ajatuksiasi ja anna palautetta! Ota palautetta myös vastaan. Sen avulla voit kehittyä ja oppia uutta.

Kehityskeskusteluohjeet esimiehelle

- 1) Selvitä itsellesi keskustelun tarkoitus
 - miksi keskustelu käydään
 - mitä keskustelulla halutaan saavuttaa
- 2) Valmistaudu huolella ja huolehdi, että alaisesi on saanut valmistautumisohjeet ja kehityskeskustelulomakkeen viimeistään viikkoa ennen keskustelua.
- 3) Varaa keskustelulle häiriötön tila ja riittävästi aikaa (noin 2 tuntia).
- 4) Mieti seuraavia asioita etukäteen:
 - ✓ miten voit motivoida alaistasi kehityskeskustelun käymiseen
 - ✓ mitä palautetta haluat antaa työntekijälle
 - ✓ miten mielestäsi työntekijän toimenkuvaa voitaisiin kehittää
 - ✓ mitä myönteistä sanottavaa sinulla on työntekijälle
 - ✓ miten olet esimiehenä tukenut työntekijää
 - ✓ mikä on tämän hetken työtilanne ja miltä tulevaisuus näyttää.
- 5) Jokainen keskustelu on ainutkertainen tilanne: vältä muodostamasta ennakkokäsityksiä asiasta.
- 6) Pyri luomaan keskustelun avauksella vapaa ja rento ilmapiiri. Keskustelu on hyvä aloittaa täsmentämällä keskustelun tarkoitus ja muistuttaa, että keskustelu on luottamuksellinen. Keskustelun raamit eivät saa olla liian jäykät, jouta tilanteen mukaan.
- 7) Kerro mielipiteesi rehellisesti ja kiertelemättä. Aloita menneen käsittely positiivisesti; sen jälkeen mahdollista negatiivista palautetta on helpompi käsitellä. Suurin osa keskustelusta tulisi käyttää vahvuuksien ja positiivisten saavutusten läpikäyntiin.
- 8) Kuuntele ja aktivoi alaistasi puhumaan (ole itse äänessä korkeintaan 1/3 ajasta)
- 9) Ole henkilökohtaisesti läsnä
- 10) Pyri löytämään mahdollisiin ristiriitatilanteisiin rakentavia vaihtoehtoja
- 11) Lopeta keskustelu yhteenvetoon ja varmista, että olette ymmärtäneet keskustelun samalla tavalla. Vaikka keskustelun aikana olisi ollutkin erimielisyyksiä asioista, on tärkeää, että keskustelu lopetetaan positiivisessa sävyssä.

Mieti keskustelun jälkeen mitä opit keskustelusta. Tee tarvittavat muistiinpanot, jotta voit seurata sovittujen asioiden toteutusta. Muistiinpanoihin on hyvä palata ennen seuraavan kehityskeskustelun käyntiä.

Kaikkien keskusteluiden jälkeen voit tehdä myös yhteenvedon keskusteluiden annista, jotta sinun on helpompi tunnistaa ne asiat, joita pitäisi yleisesti kehittää.

(LÄHTEET: Sydänmaanlakka 2007; Autio, Juuti & Wink 2010; Saarinen 2010)

KEHITYSKESKUSTELU

KESKUSTELIJAT

Henkilö: _____

Esimies: _____

Pvm: _____

JOHDANTO

- Mitä odotat tältä keskustelulta?

YLEISET KUULUMISET/ OMA ELÄMÄNTILANNE

- Perhe, harrastukset yms. Onko sinulla omassa elämässäsi tällä hetkellä asioita, joista haluat keskustella tässä yhteydessä?

TOIMENKUVA JA VOIMAVARAT

- Oletko ollut tyytyväinen työtehtäviisi?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat työssäsi?
- Mistä pidät työssäsi eniten ja mistä vähiten?
- Voitko tehdä työt haluamallasi tavalla?
- Kuormittaako työsi sinua henkisesti:

Vähän

Sopivasti

Liikaa

- Kuormittaako työsi sinua fyysisesti:

Vähän

Sopivasti

Liikaa

- Mitä tulee tehdä, jotta työn kuormittavuus on sinulle sopivampi?
- Riittääkö aikasi tehtävien hoitoon?
- Onko asioita, jotka aiheuttavat työpainetta?
- Koetko joitakin asioita työtehtäviesi hoitamisessa, omassa roolissasi tai työyhteisössäsi hankalina/ ongelmallisina?
- Miten voisit kehittää omia työskentelymenetelmiäsi?
- Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista?
- Mikä on auttanut sinua ylläpitämään työkykyäsi?

- Kuinka olet edesauttanut asiakastyytyväisyyttä?
- Tiedätkö miten uuden tuotteen tuotannon aloittaminen vaikuttaa sinun työkuvaan?
- Mihin suuntaan toivot työsi kehittyvän tulevaisuudessa?

MOTIVAATIO JA TYÖILMAPIIRI

- Kuinka hyvin seuraavat asiat toteutuvat työssäsi?

1= toteutuu huonosti
 2= toteutuu välttävästi
 3= toteutuu tyydyttävästi
 4= toteutuu hyvin
 5= toteutuu erinomaisesti

Pätevyys (voitko käyttää ammattitaitoasi?)	1	2	3	4	5
Itsenäisyys	1	2	3	4	5
Sosiaalinen hyväksyntä	1	2	3	4	5
Hyvät työolosuhteet	1	2	3	4	5
Hyvät työvälineet	1	2	3	4	5
Työni on merkityksellistä	1	2	3	4	5
Työni on haasteellista	1	2	3	4	5
Viihtyminen työssä	1	2	3	4	5
Mielihyvä työstä	1	2	3	4	5

• Millaiseksi koet osastosi työilmapiirin?
 Erinomainen___ Hyvä___ En osaa sanoa___ Tyydyttävä___ Huono___

• Millaiseksi koet koko yrityksen työilmapiirin?
 Erinomainen___ Hyvä___ En osaa sanoa___ Tyydyttävä___ Huono___

- Mitä sinä voisit tehdä työilmapiirin hyväksi?
- Mitkä ovat kolme työviihtyvyytesi kannalta tärkeintä asiaa ja miten ne toteutuvat käytännössä?
- Arvioi oma motivaatio työhösi asteikolla 1 – 5.
 (1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)
- Mitkä asiat motivoivat sinua ja antavat voimia työhön?
- Miten lomautukset ovat vaikuttaneet työmotivaatioosi?

OMA KEHITTYMINEN JA AMMATTITAITO

- Mitä taitoja pidät tärkeinä työsi kannalta?
- Millainen on oma osaamisesi näillä alueilla?
- Mitä taitoja haluaisit kehittää/ oletko kuluneen vuoden aikana kehittänyt omaa osaamistasi?
- Millainen mielestäsi olet alaisena?
- Miten olet mielestäsi suoriutunut työtehtävistäsi? Tässä yhteydessä esimiehen arvio onnistumisestasi.
- Mitkä ovat omat tavoitteesi työssäsi seuraavan vuoden aikana?

TUKI JA OHJAUS

- Mihin asioihin esimiehen toiminnassa olet ollut tyytyväinen/ tyytymätön?
- Miten esimiestoimintaa tulisi kehittää?
- Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi?
- Saatko esimieheltäsi riittävästi tarpeellista tietoa työsi suorittamista varten?
- Mitä tukea toivot esimieheltä saavasi?

ORGANISAATION TOIMIVUUS JA YRITYKSEN TOIMINTA

- Miten yhteistyö tiimin jäsenten kesken ja eri osastojen välillä sujuu?
- Miten yhteistyötä voisi parantaa?
- Tulisiko tehtäviä organisoida jotenkin toisin?
- Mitä asioita yrityksessämme tulisi kehittää?
- Onko kuluneena vuonna ollut tilanteita, joissa olisit toivonut, että olisi toimittu toisella tavalla?
- Saatko riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista?
- Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden ja mikä on osuutesi siinä?

Lopuksi esimies kertoo osaston/yrityksen tulevista tavoitteista.

Sovitut asiat/ ideat:

Käyty keskustelu on luottamuksellinen.

KEHITYSKESKUSTELUN ARVIOINTILOMAKE

Olet nyt käynyt ensimmäisen kehityskeskustelusi. Jotta kehityskeskustelukäytäntöä voidaan muokata Fimetin ja sen työntekijöiden tarpeita vastaaviksi, toivoisin sinun vastaavan alla oleviin kysymyksiin viimeistään päivän kuluttua kehityskeskustelusta.

Teen opinnäytetyöhöni yhteenvedon vastauksista. Käsittelen vastaukset luottamuksellisina eivätkä vastaajien nimet tule esiin yhteenvedossa.

Terveisin
Marjo

ARVIOIJA: _____

PVM: _____

1. Mikä on mielestäsi kehityskeskustelun tavoite?
2. Mitä odotit kehityskeskustelulta? Toteutuiko odotuksesi?
3. Suhtauduitko keskusteluun mahdollisuutena tuoda omia näkemyksiäsi esiin?
4. Miten keskustelu onnistui? Vastaa kyllä, ei tai en osaa sanoa.
 - Esimieheni oli valmistautunut keskusteluun riittävästi

 - Olin itse valmistautunut keskusteluun riittävästi

 - Keskustelun apuna käytetty lomake oli riittävän selkeä

 - Aikaa oli riittävästi _____
 - Minua kuunneltiin riittävästi _____
 - Keskustelun aikana toteutui molemminpuolinen kunnioitus toisen mielipiteitä kohtaan _____
 - Minun oli helppo tuoda omia ideoita esille _____
 - Annoin palautetta esimiehelleni _____
 - Työtilanteestani keskusteltiin riittävästi _____

- Sain uusia näkemyksiä asioihin _____
- Sain vahvistusta omaan rooliini
Fimetin toimintaprosessissa _____
- Sain uutta tietoa yrityksen tavoitteista _____
- Saatiin joitain päätöksiä aikaan _____

5. Millainen keskusteluilmapiiri oli?
6. Oliko jotain rajoitteita, jotka estivät keskustelun onnistumisen? Jos oli niin mitä?
7. Millainen oli olosi kehityskeskustelun jälkeen?
8. Uskotko, että kehityskeskusteluiden tuloksena saadaan aikaan joitain muutoksia toimintaan? Perustele vastauksesi.
9. Voisivatko kehityskeskustelut parantaa kommunikointia yrityksen arjessa?
10. Merkitse viisi tärkeintä asiaa, joita kehityskeskusteluissa mielestäsi tulisi käydä läpi

- | | |
|--|----------------------------|
| ___ työssä jaksaminen/viihtyminen | ___ työolot |
| ___ tavoitteet | ___ palkka |
| ___ esimies-alaissuhde | ___ kehitystarpeesi |
| ___ työtehtävät | ___ osaston yhteiset asiat |
| ___ palaute työntekijälle työssä onnistumisessa | ___ muuta, mitä? |
| ___ palaute esimiehelle esimiestyön onnistumisessa | |

11. Miten hyödyllisiksi koet kehityskeskustelut jatkossa (kerran vuodessa)?
Valitse yksi vaihtoehto ja perustele vastauksesi.

1. Erittäin tärkeiksi
2. Melko tärkeiksi
3. Jonkin verran tärkeiksi
4. Ei tärkeä

Perustelu:

12. Jos sinulla on alaisia, haluaisitko käydä kehityskeskustelun heidän kanssaan?

Yleisiä kommentteja/ajatuksia kehityskeskusteluiden jatkoa ajatellen:

MOTIVAATIOKYSELY

Motivaatiokyselyllä halutaan selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää työtyytyväisyyden parantamiseen. Teen opinnäytetyöhöni yhteenvedon vastauksista. Käsittelen vastaukset luottamuksellisina, eivätkä vastaajien nimet tule esiin yhteenvedossa.

Terveisin
Marjo

Työskentelen tuotannossa: _____
toimistossa: _____

- 1) Mainitse kolme tärkeintä (esim. työhön, työyhteisöön, työnantajaan liittyvää) asiaa, jotka lisäävät työmotivaatiotasi:

1. _____
 2. _____
 3. _____
-

- 2) Mainitse kolme asiaa, jotka vähentävät työmotivaatiotasi:

1. _____
 2. _____
 3. _____
-

- 3) Miten lomautukset vaikuttavat työmotivaatioosi?

- 4) Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä sopiva vaihtoehto:

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| a. Saan riittävästi palautetta työstäni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Työni on merkityksellistä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Työni on tällä hetkellä mielekästä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Voin vaikuttaa omaan työhöni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. Minulla on riittävät työtaidot | 1 | 2 | 3 | 4 |
-

5) Mitä mieltä olet seuraavista työhösi liittyvistä väittämistä:

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

a. Tiedän mitä minulta odotetaan	1	2	3	4
b. Tiedän miten uusi tuote vaikuttaa työnkuvaani	1	2	3	4
c. Pyrin omalla toiminnallani vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin	1	2	3	4
d. Saan riittävästi tietoa työni suorittamiseen liittyvistä asioista	1	2	3	4
e. Saan apua tarvittaessa	1	2	3	4
f. Palkan määrä vaikuttaa työmotivaatiooni	1	2	3	4
g. Palkitseminen (muu kuin palkka) voisi lisätä työmotivaatiotani	1	2	3	4

6) Persoonallisuus ja työympäristö vaikuttavat työmotivaatioon. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

a. Työskentelen mieluummin helppojen kuin vaikeiden tehtävien parissa	1	2	3	4
b. Pyrin hoitamaan työni hyvin vain avaintehtävieni kohdalla	1	2	3	4
c. Aamulla on mukava lähteä töihin	1	2	3	4
d. Työpaikkani sosiaaliset kontaktit ovat minulle tärkeitä	1	2	3	4
e. Työvälineiden kunnolla on vaikutusta työmotivaatiooni	1	2	3	4
f. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatiooni	1	2	3	4
g. Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa työmotivaatiooni	1	2	3	4
h. Lomautusten määrän ennakoimattomuus ahdistaa	1	2	3	4

7) Mikä on kehityskeskusteluiden vaikutus työmotivaatioon? Vastaa kohtiin valitsemalla yksi seuraavista väittämistä:

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| a. Kehityskeskustelun käyminen vuosittain voisi kannustaa ja motivoida työssä jaksamistani | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Työmotivaationi voisi parantua, jos minulla on avoin ja luottamuksellinen keskusteluyhteys esimieheni kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Kehityskeskustelulla voidaan parantaa työilmapiiriä ja sitä kautta työmotivaatiota | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Kehityskeskustelun epäonnistuminen voi laskea työmotivaatiotani | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. Tiedän mikä minua motivoi ja kehityskeskustelussa voisin tuoda näitä asioita esille | 1 | 2 | 3 | 4 |

8) Millainen on mielestäsi motivoiva kehityskeskustelu?

9) Arvioi oma työmotivaatiosi asteikolla 1 – 5. Ympyröi sopiva vaihtoehto.

1 =huono 2 =välttävä 3 =tyyydyttävä 4 =hyvä 5 =erinomainen

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Teemahaastattelun runko

Kehityskeskustelut

Asioiden toteutuminen ja kehityskeskustelu jatkossa

Kehityskeskustelu ja palautteenanto

Keskustelu kokonaistavoitteista

Keskustelu arjessa/ keskustelu kehityskeskustelussa

Henkilöstöjohtaminen

Motivaatio

Mikä motivoi?

Sähläys/ motivaatio

Lomautukset vuosittain toistuvia > miksi olet silti Fimetillä töissä?

Palkitseminen

Tiedonkulku/ motivaatio

Vaikutusmahdollisuudet

Kehityskeskustelu ja motivaatio

Esimies välittää/ motivaatio

Kehityskeskustelu epäonnistuu > motivaation lasku

Kehityskeskustelu > ilmapiiri > motivaatio